领导者的优势

掌握思维突破点的5个技巧

THE LEADER' EDGE

【美】罢伊·黑尔 著

郭忠文 译

華夏出版社 McGraw-Hill

THE LEADER'S EDGE

领导者的优势

——掌握思维突破点的5个技巧

【美】盖伊·黑尔　著
郭武文　译

华夏出版社
IRWIN Professional Publishing

图书在版编目(CIP)数据

领导者的优势:掌握思维突破点的5个技巧/(美)黑尔(Hale,G.)著;郭武文译. -北京:华夏出版社,1999.12

(哈佛商学经典译丛·名著系列)

书名原文:The Leader's Edge: Mastering the Five Skills of Breakthrough

ISBN 7-5080-2081-2

Ⅰ.领… Ⅱ.①黑… ②郭… Ⅲ.思维科学-应用-企业管理 Ⅳ.C933.2

中国版本图书馆CIP数据核字(1999)第74620号

华 夏 出 版 社 出 版 发 行

(北京东直门外香河园北里4号 邮编:100028)

新 华 书 店 经 销

北京房山区先锋印刷厂印刷

850×1168 1/32开本 6.5印张 143千字

2000年1月北京第1版 2000年1月北京第1次印刷

定价:14.80元

前　言

在全新的时代里如何进行思考

我们在生活中就如同进行棒球运动一样，在不断地寻求提高成功率的途径。不论从事什么职业，处于什么行业，在进行各种选择时我们都在努力提高抉择的准确率。我们曾与许多成功的公司首席执行官就这一问题进行过讨论，据他们说其部下作出正确决策的概率通常在70%至80%之间。

随后，我又问这些首席执行官本人作出正确判断的概率是多少，他们讲大约是90%，因此，我们接着问："假如你的雇员能够将他们作出判断的正确率提

高到你们的水平，那么情况将会怎样呢?”这些高级经理眨眨眼睛，痛苦地叹一口气，然后说：“如果能那样的话，我们的企业管理起来将会容易得多。”

这就是本书所要研究的问题，本书将有助于你以及你周围的人提高抉择的正确率，从而改善你以及你周围人的生活。

改变你的思维方式

生活中不能没有思考，我们在工作中和日常生活中，都要对形势和各种问题进行思考，然后作出选择。但是，在当今社会变化如此迅速的情况下，我们进行思考的敏捷性和正确性变得至关重要。

我们以前所习惯使用的思维方法将不再有效了，因此要想在竞争中取得成功，学会如何更有效地进行思考是非常重要的。这是因为在信息时代，传统的行之有效的方法和经验将不再是有效的方法。

比如说，**天才**已不再是通向成功的自然通道。你可能认识很多人，他们有能力，有知识，有创造性，甚至很有才华，但是他们却只能停留在组织的中层位置上，或者成为自我雇佣者，只能管理自己的小企业。

再比如**动机**，尽管它是许多领导所极力推崇的成功要素之一，但它也只能使你取得很有限的成功。还有，工作勤奋和思想崇高尽管值得称道，但是还必须同时具有必要的技能才能发挥作用。

经验，一向被认为是获得技能的途径，而在当今社会也不再能说明什么问题了。工作环境正在发生着根本性的变化，以至于昨天的解决办法今天已经不再能奏效。

即使是**知识**也不再是唯一的成功因素。人类所取得的知识据说每 7 年翻一倍，在技术领域知识的更新速度更快，学生在

入学第一年学到的知识在毕业时有一半已经过时了。因此，不是知识本身而是管理知识的能力成为关键的因素，而我们对知识的管理要靠正确的思维方法。

新型领导人的特征

最近的研究表明，成功的人不会糊里糊涂地混日子，遇到危机时不会东碰西撞、手忙脚乱，他们决不是有勇无谋的人，相反，他们在解决问题和进行决策时，能够清晰而系统地进行思考。他们掌握了正确的方法，可以处理任何情况下的问题。在处理问题时，他们明白应该首先搞清什么问题，以什么顺序和方法去处理。

在最近美国有线电视网的一次采访中，记者问美国前劳动部秘书长："是否可以找到一种捷径来改善美国劳动力的素质?"对于这一每年美国联邦政府需要花费大量资金的问题，他回答得非常简洁："唯一的希望在于思维技巧。"

这与传统的观念相距甚远，仅仅几年以前，这一问题的答案可能是"读书"，或"计算机能力"，或"数学"，但是现在却是"思维技巧"。

新型领导的标志在于能够进行批评性思维并能将其思维的结果积极地贯彻执行。这样的领导由于能够更好地处理信息，在解决问题时就能做得更好，他们看到的不仅仅是问题的表象，还能抓住问题的实质。目前，许多企业正处于进行紧缩和重组的阶段，并努力以较小的投入获取更多的收益，在这种环境下，思维能力具有比传统的工作技能更重要的意义。

思维方式对国家的重要意义

无论怎样强调思维方式的重要性都是不过分的。它影响到

个人、组织甚至整个国家。

日本在近几十年来经济实力的迅速上升就是明显的例证，这是日本国人民思维方式的直接结果。日本人投巨资制造世界上最新的产品，而且善于利用世界上现有的最好的发明创造或产品，将其分解组合后再创造出更好的产品。

而美国人则更倾向于迅速地进行投资，然后再匆匆对其进行改造。美国人深信他们总有时间进行生产并加以改进，有时间做任何事情来赢得最后的胜利，这已经是越来越过时的观点了。

不仅是在逻辑上和工作效率上需要更好的思维技巧，在经济方面要想生存下来也是如此。美国经济的经营管理亟需进行改革使其更为合理。例如，ISO 9000 这一国际质量管理标准，在美国得到迅速发展，它要求企业等组织进行基本的质量管理，以便于在经济过程中保证产品和服务质量的恒定，来满足顾客的需要。其意思是你必须在企业经营中有一个合理的标准，否则产品和服务质量最终会受到影响。

因此，思维已成为富有经济意义的重大事情。我曾请一些企业的总经理讲述他们的亲身经历：在处理问题时，他们总是要利用思维方面的一些技巧进行有序而合理的组织，而不是仓促行事，通过这些思维技巧他们节约了 1500 万美元。这些技巧正是本书将要讨论的问题。

思维优势将是唯一能持久的优势

现在看来，对一个人或一个组织来讲，唯一能长久保持的竞争优势就是进行清晰的思维并迅速将其贯彻实施的能力。那么，思维技巧到底有什么诱惑力呢？几年前，我给来自《财富》杂志前 500 家大企业的 25 位高级经理讲课，我认为课程进行得非常顺利，这些人的能力非常高，我与每一位高级经理

都进行了深入的交谈。

非常令我吃惊的是一位成功的年纪很轻的来自美国一家大投资银行公司的副总裁走过来对我说："盖伊，我不准备建议我的公司举行思维技巧培训班。"

我吃惊地问："为什么呢？"

他微笑着说："我们在这次研讨会上学到的东西对我们自己来说是某种秘密武器，如果我有机会运用我的思维技巧向公司提出最佳的建议并加以贯彻，我就会脱颖而出，因此，我为什么要让我的同事们学会这些技巧呢？如果我是我们公司中唯一能使用这些技巧的人我就会升得更快。"

说得太精彩了！听了他的话大家都笑了。显然他是在开玩笑，自从他回公司后他派了许多人来参加我的思维技能研讨班。

经过经验所验证的方法

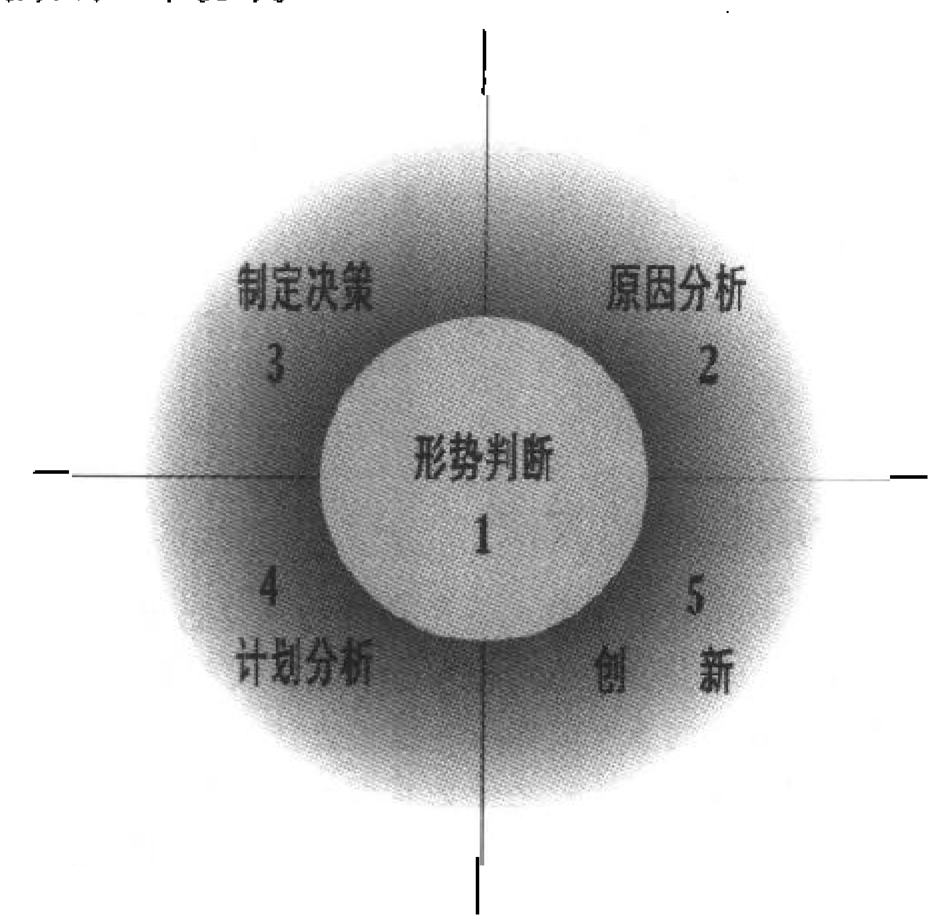
我给企业和政府的领导人讲授思维的原理已有20年的历史了，从通用汽车公司到惠普公司，从澳大利亚到德国。我将这些思维技巧提炼成5个较容易掌握的方法。这些技巧都在实践的大熔炉中经受过考验：企业的首席执行官们运用它们能够解决涉及几千人和几十亿美元的大问题；科学家运用它们在实验室里独立地进行工作；企业并购专家运用它们去完成最成功的交易；公司运用它们去挑选骨干人才；老百姓则靠5个思维技巧处理各种日常事务，从决定去哪里度假到帮助孩子选择去哪个学校就读。

不论在什么场合下，这些技巧都一样有用，只是信息有所变化而已。因此，你可以依靠这些思维技巧，做到在严峻的时刻保持冷静，如果能正确地使用它们你会受益良多。如果很好

地掌握它们，你很有可能在事业上获得成功，能更好地进行经营决策，在个人生活中也会更加幸福。

在艰难险阻面前把握方向

在5个思维技巧中，第1个技巧是形势判断的技巧，它统率着另外4个技巧。



当形势不太明朗容易混淆时，你可以使用形势判断的技巧（第1个技巧）对问题进行分析并按先后次序排列，然后再选择另外4个技巧中的某一个来处理相应的问题。

原因分析技巧（第2个技巧）在需要找出问题的症结所在时就派上了用场；而决策技巧（第3个技巧）帮助你选择适当

的方案；当需要找到贯彻实施某个决定的途径时要用到计划分析技巧（第4个技巧）；当所涉及的问题是形成一个全新的解决办法时，要用到创新的技巧（第5个技巧）。

这些技巧你可能是比较熟悉的，正因为这一点，每个人都在不同程度上运用着这些技巧。但是，我很少发现有人能非常好地运用这些技巧。因此，我试图系统地对它们进行阐述，使你能更全面、更一贯地加以运用，使你能够更好地进行决策，提高决策的正确率，从而提高你在工作和生活中的成功率。

你真的相信你已经是一个善于思考的人吗？你可能错了。为了对此进行验证你可以自己坐下来，或请组织中和家庭里的成员坐下来，拿一支笔和几张纸，描述其解决问题、进行决策和制定计划的方法，答案将一目了然。

大多数人无论是在解决问题、作出决定、还是制定计划时都使用相同的方法。如果你的员工认为这就是他们处理问题的方法，那么你们将会从本书中得到很大益处。如果他们说不清进行决策的方法（即他们说“就那样吧”），那么你应当为你的公司还能生存在这个地球上没有被社会抛弃而感到万幸。缺乏思维技巧正是一些组织不复存在的原因。

实际的指导作用

本书使你对5个思维技巧有一个透彻的理解。但是，为了使它尽可能地具有实用性，在最后两章我解释了另外两个概念来帮助你运用这些思维技巧。

一个概念是如何成为一个善于鼓吹自己思想的人。不管你是一个多么善于思考的人，在你将自己的想法和建议付诸实施之前，你都需要说服别人（第6章）。

另一个概念是怎样将这些思维技巧教给别人。在这方面帮助别人会使你和你的家庭或你的组织受益多年（第7章）。在

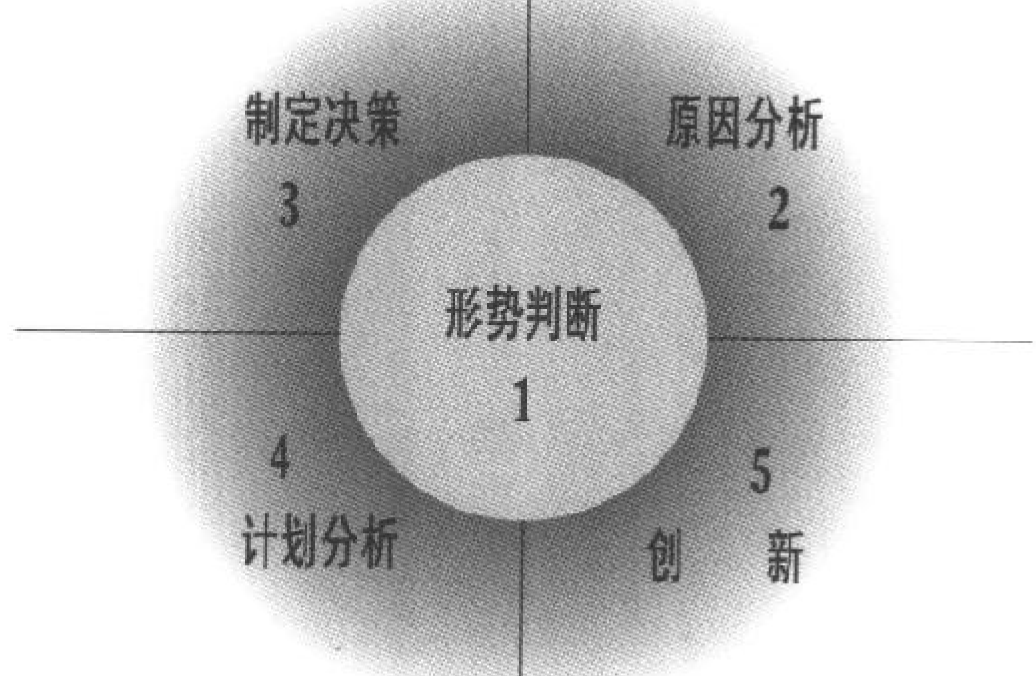
第8章，你将学会如何处理人生中最大的挑战——人的问题。

本书可作为放在手边的指导读物，语言通俗易懂，书中列举了许多实例，提出许多有现实意义的假设，这些实例是基于我在与企业一起工作的过程中经常会遇到的一些实际情况而提出来的。因此，我们将会把你置身于充满成本问题、人的问题、国内政治问题及个人问题的复杂的环境之中，然后，再告诉你如何在混沌中理清思路。几十年的工作实践同样能教会你这些技巧，但你不必等到那个时候，你完全可以避免在长期工作过程中可能会遇到的种种挫折。

我希望能帮助你运用思维技巧来改善你处理信息的方法，通过完美地运用本书所阐述的5个技巧，你会如虎添翼。你将会提高你的个人能力，少受挫折，成为一个合格的领导，一个不是传统意义上的领导，而是符合新的标准的新型领导，那就是能够使自己和他人在信息时代更有效地处理和运用各种知识的领导。

目录

掌握5个思维技巧



下面的5章将使你置身于现实环境当中，然后帮助你使用这5个思维技巧中的一个来解决现实的问题。你将学会提出什么问题，按照什么次序提出问题，以及如何依据得出的答案去行动。

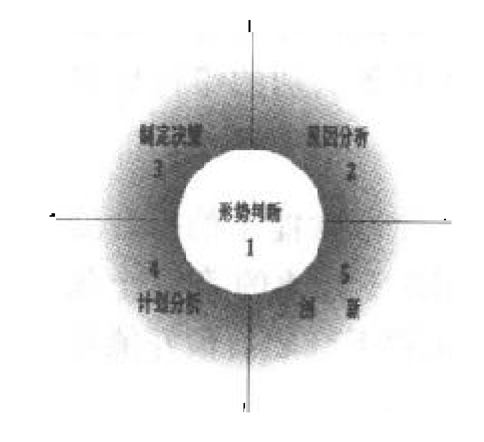
如果你能够掌握这5个思维技巧，你就能够学会处理任何问题的行之有效的方法和途径。你处理问题的时间会缩短，你会更有效率，你对你所做的每一件事情都会更有信心。



第 *1* 章

技巧1 形势判断

现在应采取什么措施



刚刚上任的银行常务副行长马克与他的未婚妻刚结束在牙买加为期两周的度假，感到非常愉快和惬意。但在他第一天上班后，面对银行重组的严峻形势，那种轻松愉快的心情很快一扫而光了。

当马克了解到下面的情况时，他顿时坐立不安了：

- 人事部对有关部门裁员计划没有按时完成，在随后的六个月内人事部必须在裁员 5% 的基础上再裁员 5%。人事部经理对马克讲："目前，我们还不知道如何完成这一任务。"
- 市场和销售部指出，这次人员重组引起的混乱正在影响职员们的士气。有人对马克讲："某些职员似乎并不真正关心他们的工作质量，事实上，他们好像对工作很不

负责，我担心这种情况可能会在我们的客户当中造成不良的影响。针对这种情况，我们必须立即采取措施。”

- 客户服务部也抱怨说计算机经常出问题，使得资料检索很困难，这使得顾客很不高兴，也惹恼了许多雇员。
- 公司的一个专门工作小组在马克先生的办公桌上放了一份关于建立耗资达 1 000 万美元的新的信息系统的建议报告。接着该工作小组就此事又向他递交了一份请示报告，因为他们在部门之间关系问题上以及应该先向谁提供服务的问题上不能达成一致的意见。
- 银行行长给高层管理成员们送来了一份文件，告诉他们某相邻州对银行法进行了一些变更，这会为本行在那里的发展带来新的机遇。然后他又特别地告诉马克，让他负责拟订一个相应的对策，努力将业务从别的银行那里吸引过来。

似乎觉得他的麻烦还不够，马克的一个非常能干的行政助理马德琳提出希望早点儿下班，因为她刚怀上她的第一个孩子，突然觉得有点儿不舒服。她还希望在她下班之前最好能与他谈一谈她的个人问题。

马克点点头，勉强微笑了一下，然后指着堆满文件的办公桌对马德琳说：“请让我先处理一下手头的事情，然后我们再找时间谈。”

然而，他内心却很不愉快。他知道马德琳想早点儿请产假，早点儿离开，这样马克就得独自处理这些事务。另外，马克还听说他的竞争对手、银行行长的助理查理，在马克去牙买加度假的时候与行长打了几次网球。马克真不知道如何来应付这一切。

此时，马克觉得工作上需要费心的事情似乎太多了。他多

么希望自己还在奥乔里奥斯的海滩上度假，那时他最大的决定也不外乎就是选择在潜水前后是否使用遮阳板。

但是，马克深深地吸了一口气，很快就恢复了自信，毕竟他已经掌握了最佳的思维方法，他知道自己已经掌握了这一领导者优势。因此，如果他能够运用这些行之有效的技巧来处理事情，如果他能够镇定自如、积极思考、主动采取行动，他就能够处理好这些事情。他自言自语道："我以前能够做好，这一次我也肯定能够做好。"

这时，电话铃响了，是马克的未婚妻苏珊娜打来的，她是另一个银行的副行长。她问马克今天的工作进展得怎么样，马克向她一一列举了工作上的难题。苏珊娜说："我真不敢相信你怎么能记住这么多问题，更不用说解决这些问题了。你想，你解决了这些问题，还会出现另一些问题。"

苏珊娜停顿了一下，接着说："今天，我被告知银行正在考虑提拔我，这是一个我一直想得到的重要工作。但是，遗憾的是承担这个工作必须到另一个州去。这使我很难选择，这个工作对我们俩来说都是一个巨大的挑战。现在我们先不讨论这个问题，今天晚上我们再找时间谈一谈好吗？"

"我尽量吧！"马克说道，"我还不敢肯定什么时候有时间，但我尽量争取今天晚上挤出时间与你谈。"

一个基本原则

即使不考虑马德琳、查理和苏珊娜的问题，马克遇到的有关银行日常业务方面的各种问题对任何一个总经理来说都是很头疼的事。但是，目前银行正在进行裁员和重组，并试图以较少的投资来获取较多的收益，这些管理问题日益普遍起来，它们错综复杂，存在于各部门之间，而且往往难以预料。

那么，为什么马克对自己感到有信心呢？为什么他只是在开始时有点儿焦躁不安，然后很快就恢复了自信呢？

有一件事是肯定起了作用的，那就是马克与苏珊娜谈论了一会儿这些事情，缓解了马克的紧张心情，使他的情绪又高涨起来。更为重要的是，马克又记起了他在思维技巧培训班上所掌握的基本原则：只要能正确地运用这些技巧，就没有解决不了的难题。掌握了这些技巧，马克遇到麻烦的事情就不会慌乱，在执行项目的过程中就会更为顺利，从而为银行带来更多的效益。这样对下级来说他是一个好领导，对上级来说他又是一名优秀的人才。

在处理这些问题之前，马克又深深地吸了一口气，考虑了一下所有存在的问题，他自言自语道："我们现在所面临的是一些纷繁复杂的问题，应该从哪里开始着手处理呢？现在应做些什么呢？我怎样才能控制好这些因素呢？"

马克觉得这个实例需要用到第一个思维技巧：形势判断。

马克所遇到的问题并不稀奇，在任何一个单位都会存在这样的问题，最初看起来都是很复杂的，比较难处理的。并且，在任何一个家庭里也都会遇到同样棘手的问题，任何一个抚养过孩子的人都能证实，这些复杂多样的难题不仅仅是在企业里才有。这些令人头疼的事情，比如：成本计算、国内政策以及个人琐事都有可能像马克遇到的问题一样常见，一样难以处理。

然而，对于这些不论是在工作中还是在家庭里都会遇到的问题，形势判断是首要的思维技巧。应该说形势判断是所有思维技巧的基石。在信息新时代，对于企业的生存来说，处理事情的正确度和速度是至关重要的，形势判断是一把开启表面看起来似乎纷繁复杂、难以理出头绪的事情的钥匙。形势判断包括问题的分类整理、问题的重要性排序以及问题的着手解决。

形势判断是明晰思维的关键，因为不仅它本身是一个有价值的技巧，而且它还可以帮助你掌握和运用其他4个思维技巧。如果你掌握了形势判断的方法，那么其他思维技巧将更容易掌握和运用，难以控制的局面也将会变得易于处理。

分步处理问题

正像我们的朋友马克所发现的那样，大多数问题并不是铁板一块，它们就好比马赛克，由许多较小的部分组成，每个问题都可细分成更小的问题。任何人在处理貌似庞大的事情时都是一步一步地进行的，就好比蚂蚁吃一只大象一样要一口一口地吃。

因此，有必要弄清一个大问题包括哪些具体的小问题。只需花费一些时间，经过一定的训练，培养一些分析技巧，并且不断创新，就可以做到这一点。在领导人员当中，尤其是在那些进取心极强的领导当中存在着一种倾向，即遇到困难的情况时，不加认真分析就草率行动，匆匆发号施令，显示出要与竞争对手斗争到底的坚强决心和魄力。美国的企业等组织在传统上都鼓励这种领导方式。

然而，如果你还没有搞清对手是谁，或者不知道战胜对手的最佳方案，那么这种努力只能是徒然的忙乱，甚至会把事情搞糟。在信息化的新时代里，只有那些能够稳健地而不是慌乱地处理问题的领导才能最终成为真正的领导者。

例如：如果我们的朋友马克先生试图从制定选择新的信息系统的标准入手来开始处理他面临的一系列事情，因为这件事似乎比其他的事情更清楚一些，那么他至少可以减少一件令人头疼的事情，但是，我们将会看到这样做是不明智的。

实际上，马克并没有这样做。他没有马上采取措施，而是

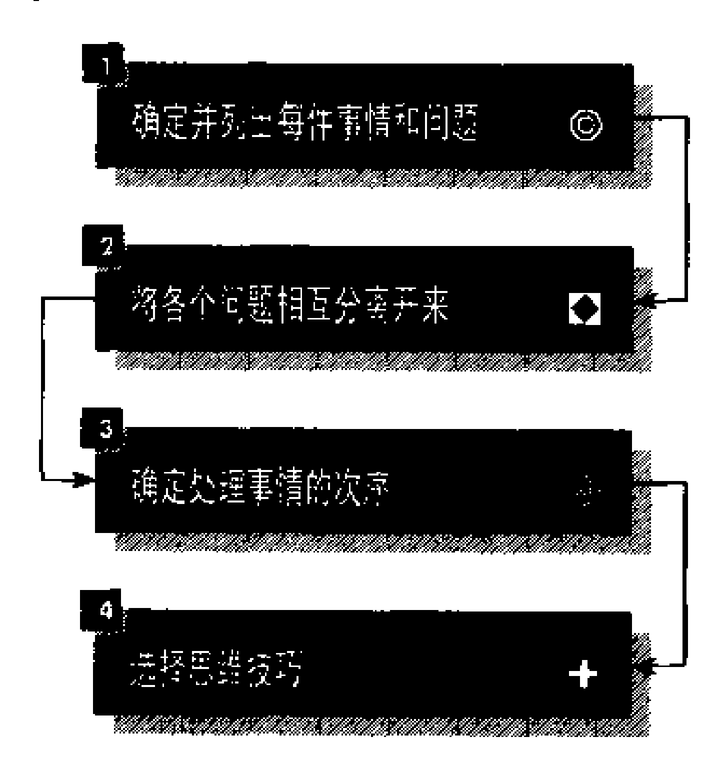
用了一两个小时的时间来审视形势，这也是你遇到类似的问题时应该作的事情。

这时你会发现：

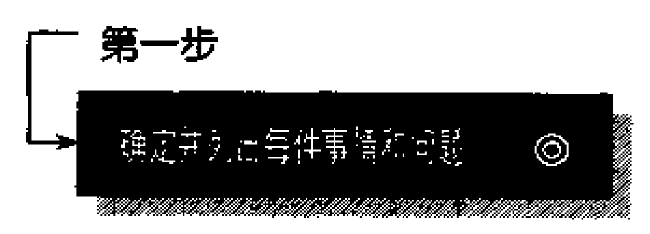
- 并不是所有的事情都是至关重要的；
- 并不是每一件事情都需要立即去处理；
- 在要处理的事情中必然存在需要优先采取行动的事。

这个道理是很容易理解的，但是应该从何做起呢？

你可以按照以下四个步骤进行，它们相互之间紧密联系，并易于记忆：



第一步



第一步你需要先详细地列出所有存在的问题，什么样的事情才能称为“问题”呢？让我们来看看下面这组简单的概念：

形势：是指某些事件或事情，以及类似的一些说法。比如本案例中银行行长给马克的备忘录，行长希望在相邻州开展业务与其他银行竞争。

问题：是指那些人们需要对其采取行动或者对某一特殊形势需要引起注意的事情。当人们认为需要对某一形势采取行动时，它就转变成了你的问题。在马克的案例中，上司的备忘录在今天早晨也许还只是一种形势，然而，一旦决定让马克承担并实施这件事情，那么这一形势就变成了一个主要问题。

正如你所看到的，一个领导者必须经常地审时度势，以便明了这些形势对他或她是否具有影响，是否会转变成真正的问题。一个对正在发生的事情不了解的领导将不会预见到需要对这些事情采取什么措施，他将失去提前做好准备的机会，而不得不被动地作出反应。

一个好的领导者应该具有敏锐的直觉，能够具有预见性，在危机发生之前就能找出问题所在并处理好。那么，形势判断的第一步就应该是列出存在的所有问题。

警告：当你列举问题时，你最好避免使用类似于考查、讨论以及调查等诸如此类的动词。这些动词描述的是行动而不是行动的结果。因此，为了具有预见性，你应该描述你所希望实现的最终结果，这应该是你进行形势判断的真正目的。你希望的并不是要“评价推出一个新产品的过程”，而是要“找出使新产品按计划上市的方法和策略”。

在分析形势的过程中寻找机会

现在让我们回头看一看马克是如何处理他的那些问题的。

马克首先需要运用形势判断的方法列出他所面临的所有问题，以便设法找到解决这些问题的契机。于是，他坐下来，拿起笔和纸开始列一张表：

问题
√在所有目标部门进行裁员
√销售与营销部门的士气低落
√找出顾客服务部出现计算机问题的根源
√确定新的信息系统的标准
√制定在相邻州开展业务的方案

马克对这张表非常满意，尽管他还不知道如何来完成这张表所列出的工作，也不知道应该首先着手处理哪一个问题，更不知道怎样解决这些问题，但是马克至少知道他在处理什么事情，这些问题是什么。

然而，马克要考虑的不只是表中所列出的这些问题，在他的脑子里还充满了一堆问题需要他去思考和处理：比如他能否早些下班与苏珊娜商量一下她的工作？他该什么时候与他的行政助理马德琳谈谈她的个人问题？如果马德琳提出现在就请产假，他该不该同意？除此之外，马克还在思考如何对付查理对他的阴谋，如何挫败他的野心（查理一直盯着马克现任的银行副行长的职位，他不断向行长讲如果马克继续负责银行的日常事务的话，银行目前所面临的问题将很难解决，整个局势将失去控制）。

马克认为这些问题也都是急需解决的，是影响他今天工作的重要问题。因此，他决定也应该将它们列入表中来分析和处

理。于是，他对表中的内容进行了补充：

存在的问题
√ 在所有目标部门进行裁员
√ 销售与营销部门的士气低落
√ 找出顾客服务部出现计算机问题的根源
√ 确定新的信息系统的标准
√ 制定在相邻州开展业务的方案
√ 考虑我今晚能否早点儿下班与苏珊娜会面
√ 考虑我今天是否有时间与马德琳谈一谈她的个人问题
√ 如果马德琳要求早点儿休产假时，能否批准
√ 想一想是否可采取一些措施来对付查理

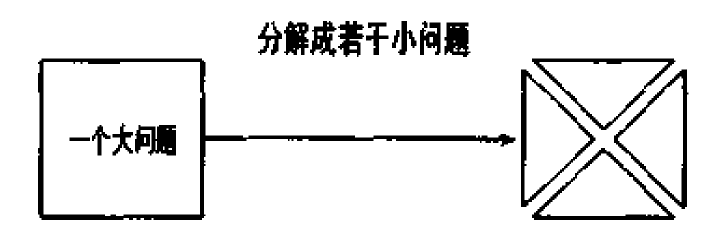
第二步

将各个问题相互分离开来

有时某些问题是很清楚的，比如马克表中列出的第三项："寻找客户服务部的计算机系统出故障的原因"。如果所有问题都像这样可以简单明了地表达清楚，你就可以跳过这一步，进入第三步：分清事情的轻重缓急。

但是，在许多时候，一个问题往往并不容易表达清楚，许多事情是相互交织在一起的。如果是这种情况，你就需要进行第二步思维过程，把一个较大的问题分解成几个容易处理的小

问题，否则如果你试图马上去处理一个未经分解的难题时，就会白白地浪费时间。



举一个例子来说，某一个大公司对其专业人员的频繁流动感到焦虑不安，对这一问题作进一步的探讨就能发现它可以分解成两个方面的问题:新雇员的调离和老雇员的调离,这两组人员中都有许多人想调走,为处理这些人员的跳槽问题公司付出了很大的代价。但是,由于年轻雇员和年长的雇员具有不同的个人需要,那么他们不能忠于公司,对公司缺乏信心的原因就是不同的。因此,对不同雇员的跳槽就应该采取不同的处理方法。

在某些情况下，问题的本身是很含糊不清的。比如：“我们交流很困难”这是一种常见的对问题经过概括后总结出来的描述方法。如果以这种形式对问题进行陈述，就不利于问题的解决。它必须分解成几个易于处理的部分：一是总经理们从来没有时间通过参加会议来进行交流；二是国内的电子邮件系统从来就没有正常地运转过。

还有一些情况是，几个问题用一句话概括，这样就容易混淆，不像单个问题那样容易处理和解决。因此，必须把几个问题分解开来，单独进行分析和处理。

关键问题

在所有这些情况下，在判定是否真正需要进行形势判断的第二步时有一个关键的问题就是：一项措施、一个策略是否能够完全处理好某一个问题，或者是否一个原因就足以解释这一

问题？如果答案是否定的，那么就需要进行形势判断的第二步：把问题分解开来。

现在再来看一下困扰马克先生的那些问题。马克重新浏览了一下他所列出的几个问题：人员裁减；士气低落；计算机故障；建立信息系统的准则；在新地区开展业务的计划；会见苏珊娜；与马德琳谈话；考虑马德琳休产假的事；以及对付查理的方法。

“啊，问题真是太多了！”马克自言自语道。他冷静地研究了一下这九个问题，发现其中有八个问题是独立的，对于这八个问题，只需在进行情况调查、分析或想像的基础上，作出某个单一的决定和行动就可以解决。

哪个问题比较复杂，要求的处理方法不是这样简单呢？士气问题。因为该问题陈述得太模糊，它只是一个概括的描述，从这个词语中你找不到直接的简单的解决方法。因此，应当进一步提出问题：

- 士气这个词到底是指什么？
- 士气低落究竟表现在哪些方面？
- 还有哪些事情可以导致士气低落？

这些问题有助于搞清复杂而模糊的事情的本质。只有这样才能抓住其逻辑性，更好地解决这些问题。

正因为此，我们可以肯定地说：在历史上还没有哪个领导曾真正解决过“士气问题”！如果有的话，也是因为他能够将士气问题分解成各个组成部分，然后再分别解决。

因此，马克觉得在解决市场销售与营销部门的士气问题之前，必须首先进行一些调查研究。通过调查研究，他发现该部门的许多职员误认为在这次裁员计划中他们部门是重点对象，将被裁去一大部分人。这个谣言极大地挫伤了他们的工作积极性，使得产品销售额和银行利润下降。

除了担心裁员以外，该部门还有一些人从银行的企管办公室获得一份新草拟的工资单，将其到处宣扬。这样，该部门的职员更加心绪不安，因为他们相信他们得到的报酬与其劳动付出不相称，并且低于企业管理办公室里同等地位的人。

马克经过仔细考虑以后，将士气问题重新描述如下：

- 向销售与营销部门解释这次裁员计划并不以哪个部门为重点；
- 考虑调整销售与营销部门的工资。

马克修改了他的问题清单，使得每个问题可以独立存在，每个问题只需作出一个决定，或只需在事实调查、分析或想象方面进行一项努力。新的清单可能是这样的：

	问　题
	√ 在所有目标部门进行裁员
●	√ 向销售与营销部门说明并不以他们作为裁员的重点对象
	√ 考虑是否调整销售与营销部门的工资
	√ 找出顾客服务部出现计算机问题的根源
	√ 确定新的信息系统的标准
	√ 制定在相邻州开展业务的方案
	√ 确定我今晚能否早点儿下班与苏珊娜会面
	√ 确定我今天是否有时间与马德琳谈一谈
	√ 决定如果马德琳要求早点儿休产假时，我能否批准
	√ 想一想是否可采取一些措施来对付查理

马克对他的清单很满意，它比原来更详尽也更清晰。现在，他有明确的十件事情需要处理。但是，他还不知道应首先处理哪件事，因此，他必须进行下一个步骤。

第三步

确定处理事情的次序

在将所有的问题列出来，并将那些较复杂的问题分解成易于处理的问题以后，我们现在就可以采取行动了。

但是，应采取什么行动，以及首先采取哪个行动？

任何一个有理性的人都会这样问。对某个人是最重要的事情对另一个人也许并不重要，确定事情轻重缓急的方法有许多，但没有一个可以代替领导者个人的独立判断。

但是，却有一些显而易见的标准，可以用来帮助你以合理的方法安排事情的先后次序。在确定事情的重要性时应考虑以下的主要因素：

- 影响/严重性
- 紧急程度/时间性
- 潜在的利益
- 所需的资源
- 解决问题所需的时间

成功的人在安排事情的先后次序时要考虑到以上所有因素。为简便起见，我建议你选择一个你觉得是最重要的准则作为基本标准。通常来讲，应考虑以下因素或问题：







通过至少考虑这三个因素，你就会发现什么需要立即引起注意，而什么可以往后推一推。

下面是一些在确定事情先后次序时所使用的重要原则：

- 所有这些排列是基于事情的相对重要性、相对紧急性和相对的发展趋势所决定的。因此，这些事情应相互进行比较，而不是与某个理想的状态或上一年、上一月的事情相比较；
- 在现实世界里，许多事情看起来似乎同等重要，但是，你必须将他们按照优先次序进行排列，只有这样，你的行动计划才能清楚明了；
- 有些事情虽然并不比别的事情重要，但是必须尽快办理，因为它们具有较高的相对优先性。所以为了确定事情的发展进程，你必须明确所有事情的时间性要求；
- 所有的排序都应以信息为基础而不应以观念为基础，应该进行讨论而不仅仅是猜想。例如：对资历深的专业人

员进行人员调整是否会比对较年轻的雇员进行调整更具有影响，这要进行深入的研究。

现在再回头看看银行家马克的案例，他已经为自己列出十件事情，接下来他需要将这些事情按照优先次序进行排列。

他不是仅仅靠估计或按照自己的猜测进行排序，而是与相关人员进行讨论，通过讨论他发现了许多有趣的情况。首先他得知相邻某州已经通过了银行管制法，行长对这件事非常感兴趣，但是，该法律在18个月以后才会付诸实施。因此，尽管对邻州银行法律的变化制定相应对策对他自己的事业以及银行的发展都很重要，然而他却认为可以将其往后推一推，暂不采取行动。

新信息系统的标准问题也与邻州银行法的变动有关系，如果本银行将大规模地在邻州开展业务，那么整个银行的管理将会发生变化，将会使这一新的昂贵的信息系统马上过时。因此，尽管对马克来讲选择信息系统的标准并不费力，他还是认为最好等一等再说。

销售与营销部门的士气问题显得更紧迫一些，目前它已经分解成信息沟通与工资两个问题。士气低落造成的利润下降会引起公司管理者和董事会的注意，这是很危险的。另外，银行的顾客们可能已经开始觉察到该部门的变化，任何可能影响银行形象或顾客服务的事情都会引起马克的高度注意。

显然，银行裁员方面的问题是很重要的，特别是如果在别的部门里也存在销售与营销部门人员中所出现的担心和传闻时更是如此。因此从逻辑上讲，应该尽快将裁员计划确定下来并向大家宣布。

顾客服务部的计算机问题是另一个会在顾客当中产生影响的问题，如果顾客需要看往来支票而银行不能提供时，顾客会不高兴的。因此，这一问题在马克的清单上也处于较高的位置。

很显然，是否在某个约定的时间与苏姗娜会面的问题对马克事业的影响并没有别的事情那么大，但是他必须在几个小时内作出决定；同样，虽然马德琳的问题对银行工作的影响不大，但他必须马上处理；而关于查理的政治野心问题虽然事关马克的未来前途，但是它并不需要立即处理。

马克又一次坐下来，列出他的事情，并融入以上这些新认识，对十件事情的影响性/紧急性/发展趋势三个指标进行列表打分："1"代表最高，"3"代表最低。然后进行综合考虑，在最后一栏标出处理事情的次序，以下就是他画出的最后清单：

事　情	影响性	紧急性	趋势	优先次序
√ 人员裁减	2	2	1	7
√ 就销售与营销部门的摩擦进行沟通	1	2	1	4
√ 确定是否调整销售与营销部门的工资	1	3	1	5
√ 检查计算机的问题	1	2	1	6
√ 确定新信息系统的标准	2	3	3	8
√ 制定在邻州的经营策略	1	3	3	9
√ 决定与苏姗娜的碰面	1	2	3	3
√ 决定与马德琳的谈话	2	1	1	1
√ 考虑马德琳的产假问题	2	1	2	2
√ 确定针对查理的对策	1	3	3	10

马克对自己的清单很满意，到此为止处理事情的先后次序已经很清楚。有些最紧迫的事情，如与苏珊娜和马德琳的谈话需要在几小时后进行。

一些重大的事情，如已分成两件事的销售与营销部门的士气问题和顾客服务部的计算机问题需要优先处理，因为它们不仅影响雇员而且会影响顾客，如果不尽快处理就有可能危害银行未来的经营活动。

在邻州的经营策略问题对本银行的长远发展战略有很重要的意义，但是制定该策略需要进行许多研究，有利的是时间上有一个缓冲期。人员裁减与信息系统的标准问题都要受到州外经营策略问题的影响。因此，这三个问题可以分成一组进行处理。

无论如何，马克都不会轻松，他有大量的工作要做，而且每个人都在看着他。但是他现在已经心中有数，不必手忙脚乱仓促应付，他已经大致搞清了事情的轻重缓急和相互关系，明确了处理每件事情的先后次序。

实际上，列出所有事情并排好次序本身就是处理事情的重要一环，正因为明白了事情之间的相互关系，才使得许多事情变得更清楚。例如：如果行长知道马克已经订好了一个工作计划，这本身就有利于战胜查理的野心。

因此，马克决定争取主动，他与行长约好次日上午见面，准备向行长汇报工作进展情况，从正面反击查理的挑战。这虽然不是对付查理的全部办法，但无疑是在有利于自己的方向上前进了一步。

另外，由于马克对所有事情都有了大致的安排，他当晚就可以早点儿下班讨论苏珊娜的问题。他给她打电话说："我已经决定今晚讨论你的问题，去外地工作是一个很重要的决定，我们应该花点儿时间认真考虑并商量一下，把问题想清

楚。"

由于马克已经将其他事情安排妥当，他就有时间与马德琳谈一谈。马克把马德琳叫进来，他猜对了，马德琳真的想早点儿休产假，她准备下星期就休息。她诚惶诚恐地说："如果我们能够将事情安排妥当的话，我能否早点儿休假呢？"

马克微笑着点点头，他已把答案想好，因为他对自己的思维和计划充满信心："别担心，马德琳，我们很快就能把每件事情安排好。如果需要你可以提前休假，这是你应得的权利，也是孩子的权利！"

马德琳非常高兴，再三感谢马克。她心里对自己说："多好的老板啊！"接下来马克进行第四步：



像大多数领导一样，马克在开始时对事情的把握也不大。但是，马克并没有草率行事，他避免了作出错误的决定使得以后后悔。相反，马克使用自己掌握的一系列行之有效的思维技巧，花费一些时间，充分地分析情况。

马克明白解决问题需要分析情况，所以他首先对每个问题进行认定、明确及区别，然后分清每件事情的先后次序。现在，他必须找到解决问题的最佳办法。

为此，每个领导者需要问自己这样一个问题："通过分析我希望达到什么具体目的？"

- 是找出原因？
- 是进行选择？

- 是制定或完善一个计划?
- 还是构思一个全新的概念?

在下面的4章里，我们将研究这4个思维技巧，但现在首先应明确下面这些基本概念：

- 如果你的目的是要找到出现问题的原因，那么你需要使用“原因分析”技巧；
- 如果你希望在几个方案中选择一个最佳方案，那么下一步应该进行“决策”技巧；
- 如果所涉及的问题是确保已经选择的方案能够顺利实施，那么你要用到“计划分析”技巧；
- 如果你遇到的问题要求一个全新的概念，那么所用到的将是“创新”技巧。

选择适当的思维技巧

马克重新检查新近排列好次序的未处理事情表，考虑每件事情分别应该使用哪个思维技巧，以及如何安排时间表。

他的工作表如下，按紧急性排列事情的次序：

事 情

	目的	时间期限
~~1. 决定与马德琳的谈话~~	~~选择~~	~~今天~~
~~2. 考虑马德琳的产假问题~~	~~选择~~	~~今天~~
~~3. 决定与苏珊娜的见面~~	~~选择~~	~~今天~~
4. 就销售与营销部门的摩擦进行沟通	制定计划	明天
5. 确定是否调整销售与营销部门的工资	选择	48小时
6. 检查计算机的问题	寻找原因	7天
7. 人员裁减	制定计划	10天
8. 确定新的信息系统的标准	作出选择	1月
9. 制定在相邻州的经营策略	构思新概念	3月
10. 确定针对查理的对策	作出选择	6月

马克已经解决了三件事情，并明确了解决其余问题的目的和期限，根据这些目的可选择适当的思维技巧。

马克需要向销售与营销部门提供明确的人员裁减情况，如果他用一个备忘录来做这件事，那么他必须计划好应该说些什么，以及如何说，因此这是一个“计划分析”的案例。

不管销售与营销部门的工资是否进行调整，都要求在方案A、B、C中进行选择，因此它使用“决策”技巧。

马克认为妨碍顾客服务部正常工作的计算机问题是一个原因分析案例，因为它需要搞清计算机出现故障的原因。

保证全公司范围内人员裁减工作的顺利进行意味着使用计划分析技巧，因为它所需要的是实施人员裁减计划的途径。

确定新信息系统的标准问题是一个典型的决策过程，因为它涉及方案的选择问题。至于设计在邻州开展银行业务策略的问题则需要提出一个全新的办法，因此这就要用到“创新”技巧。

至于查理的问题，尽管马克已经采取了第一步措施，很明显他需要继续采取一系列的措施才能解决。所以，马克必须使用“计划分析”技巧来制定一个计划。

马克将未处理的事情列表如下：

事 情

	次 序	思维技巧
1. 就销售与营销部门的摩擦进行沟通	1（明天）	计划分析
2. 确定是否调整销售与营销部门的工资	2(48小时)	决 策
3. 检查计算机的问题	3（7天）	原因分析
4. 人员裁减	4（10天）	计划分析
5. 确定新的信息系统的标准	5（1月）	决 策
6. 制定在相邻州的经营策略	6（3月）	创 新
7. 确定针对查理的对策	7（6月）	决 策

马克长长地松了一口气，轻松地将脚放在办公桌上，思量着自己在仅仅一天的时间内所完成的工作，他感到非常满意。

他使用形势分析技巧，很快搞清了刚才看起来还很困难的所有问题。

马克还能够妥善地进行授权，例如：关于销售与营销部职员工资的调整问题，马克准备委派给人力资源部的经理处理；人员裁减问题请外部的咨询机构研究一下并提一些建议可能更好；关于邻州拓展业务问题也最好请外部咨询专家提一些建议。

马克又松了一口气，他更加充满了自信。他搞清了每件事情的性质和紧急程度，明白了应该采取哪些措施，什么时候完成，以及哪件事情可以委派别人处理。虽然他还必须坚持到底，将问题完全处理好，但是现在他对这些问题已经成竹在胸。

他已经约好次日与行长见面，准备向行长汇报工作进展情况。马克觉得他的这种迅速把握问题和处理问题的方法是会受到行长赏识的，也是打击查理野心的最好办法。

形势分析好比打高尔夫球

形势分析本身并不能解决问题，但是它可以帮助你将问题分类，按重要性和紧急性进行排序，还可以根据理想结果进行标记。

当遇到某个复杂或棘手的情况时，比如马克遇到的情况，他一下子遇到那么多困难的问题简直不知道从何着手，这时就需要先坐下来，稳定一下情绪，进行形势分析。

其实，你会发现形势分析很有点儿像打高尔夫球，走进高尔夫球场就会遇到一系列的障碍或挑战。

使打高尔夫球这种运动非常困难的原因之一，是这些挑战随着场地和球穴的不同而不同。最优秀的高尔夫球手是那些实

地经验最丰富，在紧要关头能够作出最佳决定，并能将其最好实施的运动员。

一个高尔夫球运动员，有时需要将球高高打起越过很宽阔的湖面，而有时又需要将球打过山丘，越过荆棘，落在绿色的草坪上，接着又需要将球轻轻打进球洞。在遇到这些不同的情况时，你要使用不同的球棒和不同的技巧。这个道理同样适用于生活和工作中，你需要用不同的思维技巧来处理你所遇到的不同问题。

形势分析就可以帮你为解决不同的问题找到相应的"球棒"。为此我们可以通过下面4个步骤进行：

1．列出所有问题；

2．如果需要可以将有些问题分成几个小的问题；

3．将问题按优先次序排列，并列出时间表；

4．决定解决每个问题所需使用的技巧。

形势分析的目的是帮助你思考怎样才能以恰当的次序，使用正确的技巧，为了正确的目的，去解决相应的问题。

马克在确信自己已经走上解决问题的正确轨道以后，又给苏珊娜打电话。他敲定晚上与苏珊娜的会面，他肯定自己不仅能准时到达，而且情绪很好，可以跟她一起研究她的工作问题及其对他们可能造成的影响。

"你看起来似乎很兴奋，"她说。

"是的，我今天处理了许多难题。"

"你已经将它们都解决了？"

"还不能这么说，但至少我已经将问题整理清楚，并开始着手解决。"

"你怎么能这么快就处理好，到底有什么绝招？"

"晚上你就会看到，"马克说。

“晚上我能看到什么呢?”

“你会看到我，你还会看到我有多关心你。”

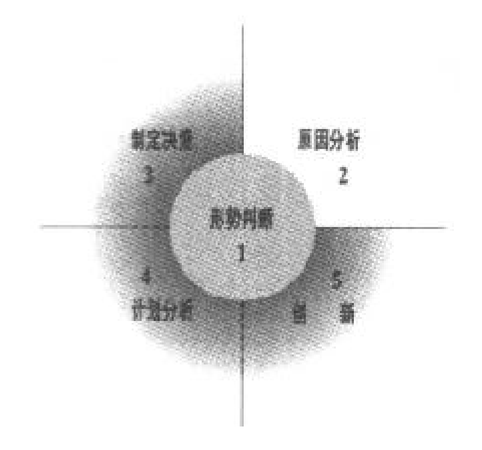
“我怎样知道你关心我呢?”

马克笑了：“我要给你买一束鲜花，还要送给你一件珍贵的礼物，那就是思维技巧的秘密，有了它我们就可以更好地解决所有的问题。”

第 2 章

技巧2 原因分析

寻找根源



请看下面的一个故事：你的销售经理洛伦在某个大合同的签定过程中表现很出色，你决定请他去一家有名的餐馆一起吃午餐。你们吃得很愉快，但是后来洛伦病了，不得不早点下班。

然而，你却一点儿问题也没有。你想搞清他是因为吃什么而得病的，于是你回想各自都定了什么菜。你想起来你们都吃了炸土豆片和甜食，都喝了加了冰的水，都喝了柠檬水，你和洛伦各吃了一半米饭和蚕豆菜，还吃了嫩玉米。

但是，洛伦还吃了牛肉，你则吃了鸡肉。现在明白了！主菜是我与洛伦的菜单中唯一的区别，可见牛肉很可能是导致洛伦突然生病的原因，这里你使用的是逻辑推理的方法。

在工作中你总是从发现一个问题开始，即由于某个未知的原因出现偏离标准状态的偏差（在本例中的问题是洛伦可能因

吃了什么东西而生病了)，然后再进行调查研究找出事实（本例中即研究你们各自吃了些什么)，接下来你进行比较（本例中发现你们两人所吃东西的不同)。

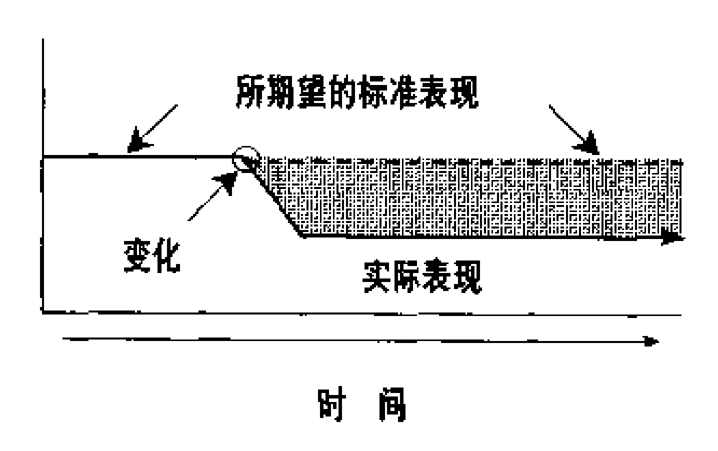
当事实较简单时，这个过程是一个很容易和很自然的过程。但是尽管这个方法很容易理解，在现代社会里事实往往千变万化错综复杂，要想彻底认识事物并正确比较就需要使用许多知识和理论才能完成。

变化的作用

在大多数情况下，问题是由于变化引起的，如果没有发生任何变化，则情况保持不变。

艾萨克·牛顿提出的牛顿第一定律假设一个运动的物体如果没有受到一个外力的作用则继续保持原来方向上的运动不变。这是分析原因过程中的一个重要原理，我们将它形象地用下图来表示：

不利的偏差



我们常常会凭常识发现某些事情在一定程度上在某个地点以某种方式发生了变化，这时那些被迷惑的领导者会猜想是什

么原因引起了这些变化，然后凭感觉采取行动，这是在用反复试验来代替真正的分析。

在本章中我们可以看到第一流的经理是怎样分析神秘的事物并揭示其本质的，他们具有第一流的侦探般的思维本领。我们将分析如何找到引起问题发生的关键的变化，然后着手更正它。

你将学会如何区别原因和结果，如何正确地思考，从而找到问题发生的本质原因。

巨大收益

学会并运用这个方法会获得巨大的好处。例如：一个非常成功的电子检测设备制造厂突然由于一批产品有60%在顾客进行安装时出现了故障而陷入困境。

企业的声誉、利润甚至其生存都受到严重威胁。企业的领导被搞得不知所措，因为找不到是哪一个零件出现了故障。最后该公司进行了原因分析，发现不是由于工人的操作错误，也不是由于材料有问题，而是有一些用来清洗这些零件的清洗液的容器瓶贴错了标签，而且所使用的这些溶液具有腐蚀性。由于通过成功的原因分析找到了真正的原因，该公司在装配线上进行了化学处理，最终得以在现场消除了产品故障。

原因分析可以用于很多场合，它不仅仅是用于技术或制造方面的难题，还可以用于下面的非技术问题：

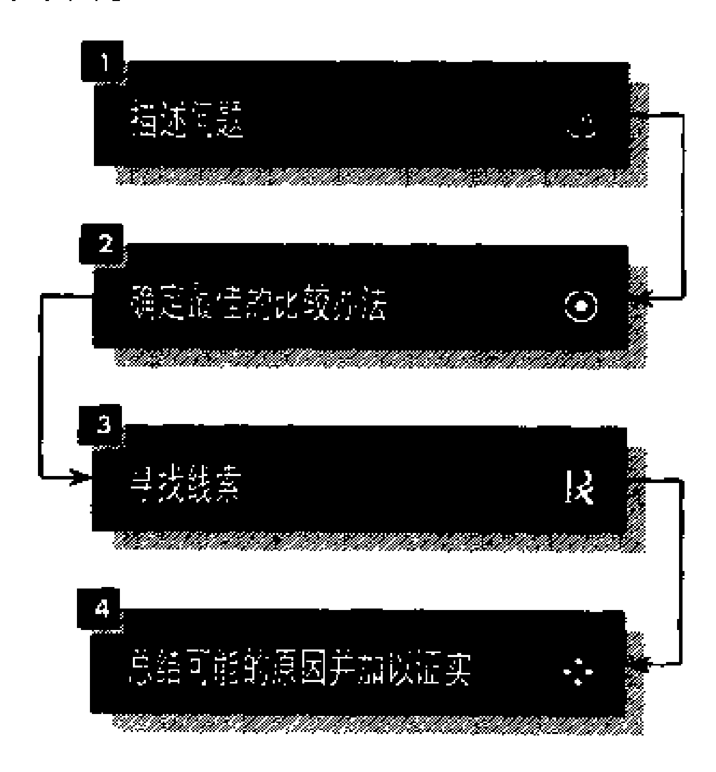
- 部门的预算超支；
- 保健申请进行得太慢；
- 某个人的行为出现异常或古怪；
- 雇员帮助计划没有取得信任；
- 连锁店未实现其增长目标；

- 一项事业进行的结果没有预期的那么好。

其实，原因分析还可以用于出现有利偏差的情况，也就是说出现某种好的“问题”。例如：一条生产线实现了每小时能生产 500 件产品而不是预想的 400 件，于是你想弄清楚你是怎样保持这个速度的，也许还可以将这个速度扩展到组织的其他部门。

在所有的情况下，你都可以像布置墨西哥午餐一样：（1）明确问题；（2）研究差异和变化；（3）比较和对比事实以找到最可能的原因。

本章研究如何使用下面的方法再现过去，排除神秘，然后找到问题的原因。



领导们需要思考的主要问题有：

- 出现了什么差错？
- 怎样才能将该问题与其他问题分开？
- 什么发生了变化？

- 可能的原因有哪些？
- 你怎样才能证实这些原因？

这个方法看起来似乎很简单。是的，它是很简单，至少从这几个步骤来看是这样。但是，你会看到在使用该方法处理现实生活的具体案例时情况会大不一样，它会变得很复杂。

传呼机公司案例

假设你是比克尔通讯公司的总裁，由于经营问题你正在烦恼。你的公司大约在9个月之前推出了超轻型多功能传呼机“比克尔-9微型机”，仅仅几个星期之后顾客就开始对其抱怨不已。你本来对“比克尔-9”抱有很高的期望，你对其性能先进却使用简便的开关和内置式计算器感到非常骄傲，实践已证明它在工程师们、经理们、科学家们、建筑监管人员当中，以及在现场工作中需要进行计算的人当中很流行。

现在，你正在等待高级职员们来召开紧急会议研究比克尔-9机型的问题，你翻阅着一些准备好的初步报告。你看到下面的情况很不高兴：

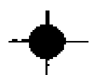
- 顾客的抱怨接连不断地出现，几乎涉及到卖出传呼机的20%；
- 更糟糕的是，出现故障的传呼机并不是始终不工作，而是断断续续地出现故障，时好时坏——有时能收到信息有时收不到，然后才会完全停止工作。这对用户造成的麻烦比完全死机更糟；
- 一个大建筑公司已经退回它所购买的300个传呼机的一半以上，现在一个很大的粮食起重机公司也要取消原来的订货，该公司的总经理还是你的好朋友，这是

不好的一面。而另一方面，一个可乐生产商所购买的传呼机却运行得非常好，他们还准备再买一些。这种不一致的状况把人弄得莫名其妙；

- 而且,并不仅仅是"比克尔－9"机型在传呼机市场上受到伤害,你公司的人用于安慰那些抱怨顾客及解决有关问题的时间比用于销售的时间还多。这样比克尔其他机型的销售也受到影响,对公司员工的士气及效率也很不利;
- 公司的质量检验人员对产品加强检验，所有将要出厂的传呼机都要经过非常严格的检验，但是仍然无济于事，顾客仍然在不断抱怨，仍然有大量退货。

你叹了一口气，将这些报告放下。比克尔－9机型的问题如果查不清楚，会使你经过几十年的努力工作才建立起来的优质产品形象毁于一旦。产品的良好信誉是比克尔公司得以在与生产类似产品的许多大公司的竞争中取得成功的保证，如果做最坏的打算，比克尔公司的生存都会受到威胁。

作为公司的董事长，你完全地介入了比克尔－9机型的开发与上市，它的成功与否在感情上对你也非常重要。另外，因为电讯行业尤其是传呼机市场属于美国经济中发展最快的领域，所以从财务角度看迅速解决这一问题具有显著的意义。



作为领导者都需要不断地解决原因和结果之间的关系，当问题发展到需要拿出解决办法的时候，领导者就必须设法找到其根源。

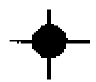
当问题较严重时较易发现，如：汽轮机破裂；消耗过高；或保健费上升得过快。但是，比克尔公司目前遇到的问题比较复杂，它可能有不止一个的来源,而且问题造成的影响是逐渐

显露出来的，这是最使人头疼的事情。有一个关于青蛙的故事：把一只青蛙放人一个盛满开水的烧杯里，青蛙疼痛难忍一下就跳了出来，然后再把这只青蛙放入冷水中并逐渐给水加热，青蛙却不急于往外跳，它在里边游来游去直到被逐渐煮开的水烧死。

在现实生活中也是这样，例如：虽然比克尔公司的传呼机故障目前还不是一个生死攸关的问题，但很快就会发展成这种问题。它还没有使公司关门甚至还没有使传呼机的生产停止，还没有人上法院告你，你也没有被解雇。总而言之，你还没有破产。

但是，故障率如此之高而且还在上升，但原因却模糊不清：它可能是由于零件有问题；或者承包商工作不认真；或者是设计不合理；或者几个原因兼而有之；或者还有别的原因。谁知道呢？

在现实生活里最棘手的问题常常如此，问题有可能从许多不同的方面产生。这时就需运用“原因分析”的思维技巧，它会帮助我们找到问题的真正原因，有了它你就不需要费时费力地进行反复试验了。



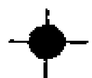
让我们再回头看看比克尔公司的问题，你迅速地把大家召集起来，一刻也不敢耽误。

你说：“我们开始开会，首先我想请销售部经理谈谈问题的进展情况。”

销售部经理说：“这件事使我们都傻眼了，处理顾客诉说的各种问题简直是一场噩梦。不仅顾客对比克尔－9机型缺乏信心，就连我们的销售人员也没有信心了。他们受到许多大客户的指责，士气很低落，有一些非常好的推销员已经准备离去。”

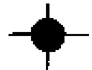
于是你问：“那么，你有何见解？”

销售经理说："医疗器械部的一个小伙子说他的顾客在使用B-9传呼机时没有发现什么问题，他将这一振奋人心的结果归功于向顾客介绍产品使用方法，他在向大夫和护士讲解如何正确使用传呼机时确实做得很好。于是我派他去亚利桑那的铜矿区，这个地区销售的传呼机出现了许多故障。我本来想这样做会好些，但事与愿违，不仅没有解决问题反而激怒了工业销售部经理。在这之后，该矿区取消了一个很大的B-9传呼机定单，工业销售部经理将责任推到我的身上，认为这是我干涉他的工作的结果。我对此已经无计可施了，不知道该如何办才好。"



一个领导者常常作出的也是最坏的反应是：我想这可能是原因，所以我应该采取这种行动。有时这可能会解决某些问题，但是，这种想法更可能的后果是常常会导致精力和资源的无谓浪费。

它好比让一个没有经验的机械师修理你的汽车，他会从风扇皮带开始一件一件地检修并不断地更换零件。最终他可能会把汽车修好，但是他用了太多的时间，花了你太多的钱。生活中的问题并不都像修理汽车发动机那么简单，这样的工作方法有可能会把事情弄得更糟，会把事情搅混，使问题解决起来更加困难。现在比克尔公司不仅没有提高销售人员的士气，反而产生了新的问题，在两个销售部门的经理之间人为地制造了矛盾。



让我们再听听质量控制部门的情况：

"我们提高了质检工作要求，对购进的原料和出厂的产品都进行了更严格的检查。这使我们在供货商中很不得人心，在我们的生产人员中也一样，然而没有丝毫效果。于是我们派了

两个质检人员去金属丝和电阻那儿的供货商处调查。这是很特殊的一步措施，但是我们不可能在这方面做得太细。”

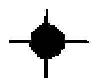
他们有没有发现点儿什么？

“我们的一个主要供货商曾发生过好几起较小的化学物质火灾，他们认为这可能是某种商业阴谋破坏活动。”

那么这与B-9机型有什么关系呢？

“我们还不知道，也许有也许没有。”

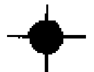
质量控制部门的这个人好像在黑暗中进行射击。



这是又一个人们常犯的本能错误。领导们会想，我在黑暗中探索得越多，则我能发现原因的可能性就越大。如果我能够检查足够多的地方，那么我就有可能消除问题的原因。

然而，他们常常检查的地方是没有问题的地方。因此这种办法既费时又费钱，还会恶化人际关系。同时，到头来还可能引起新的问题。如果某个问题值得去解决，那么你应该采用一种有逻辑性的、进行分析的方法，该方法可以防止进入死胡同，你只需采取某种单一的行动。

在进行原因分析时，应该把问题看作一座冰山。你只能看到整个问题的一点儿线索。但是，当你想看到整个冰山时，你并不希望探索整个南极或北极的冰层形成。



好了，让我们看看副总裁和市场营销/公关部的报告：

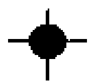
“我们建议公司停止生产B-9机型，将所有现存的B-9机型都收回来，用以前的B-7机型替换。B-7机型虽然体积大，重量大，也没有我们的许多顾客所希望的计算器，但是它更可

靠。”

你不觉得这样太激进了吗？

“是的，但是它是一个根本的问题。现在我们把‘子弹’咬住要比眼看着我们的市场份额丢失要好。这好比将腐烂的下肢砍掉，我们可以向顾客解释说这是为了他们好。我们还可以希望在所有这些问题解决之后再考虑重新恢复 B－9 机型的生产。这确实是很艰难的解决办法，但是，它对我们的长远发展是有利的。”

他们的立场很坚定，但是这能真正解决问题吗？



领导们最常犯的一个错误是把症状、原因和结果的概念相混淆。下面是这几个概念的解释：

症状
问题表现出来的那一部分
原因
被证实是问题得以产生的因素
结果
问题的影响，症状是它的一部分

症状可以揭露出问题，但是它们并不能解决问题，它们仅仅是解决问题的线索。有时它们也需要采取措施，但是好的领导者并不会错误地认为针对症状的措施能够真正解决问题，仍然需要找到真正的原因并加以解决。

举一个例子：我在大学足球队里时，有一个叫迈克的朋友，

他是后卫队员。在训练营他的体重增加了大约15磅，这并不是一件坏事，我们那时都希望重一点。但是，他开始丢球，屡次丢球。

当教练问他为什么总是丢球时，他说："我的视力不如以前那么好了，看什么东西都有点儿模糊。"教练没有让他坐冷板凳，而是把他送给球队医生，医生又将他介绍给一个眼科大夫。人们可能认为迈克显然需要配一副眼镜。

我们都认为给他配一副眼镜就能够解决问题。

但是，当眼科大夫给迈克作过检查之后，发现迈克眼内血管异常膨胀。于是大夫没有给他配眼镜，而是把迈克送给一个全科大夫，全科大夫为迈克进行了一个全面的体检，然后问他："你在最近6个月里吃的东西有什么变化?"

迈克讲他最近与一个意大利女人结了婚，她几乎天天做甜饼给他吃。迈克还说非常爱吃她做的甜饼，因为，第一，她做的甜饼好吃极了；第二，他在前年的一场比赛中一颗牙齿受伤，他不能嚼硬的东西。他本来认为牙齿会像一个朋友所说的那样自动愈合，然而它至今还没有好。

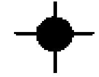
大夫作出这样的诊断：饮食失调引起眼睛血管的膨胀，进而影响了迈克的视力，并最终导致了丢球。医生开的处方是：不必戴眼镜，但是需要把牙齿固定好，多吃蛋白质少吃甜饼。

迈克照大夫的话去做，结果他在一星期内体重减了15磅，恢复了视力，也不再丢球了。这一年他踢得很好。

这个故事的寓意在于：因为每个人都没有只凭症状作出简单判断，所以迈克才有好的结局。他们都进行了调查：教练没有仅仅因为他丢了球而罚他下场；而眼科大夫也没有仅仅因为迈克的视力有问题而让他配戴眼镜；全科大夫也没有仅仅解决他的体重问题，而是问了他许多问题来彻底搞清到底发生了什么变化。最后，当找到了根源之后大家都大吃一惊。

这个方法叫做"阶梯法"。它要求在找到真正的原因之前不能

采取任何行动，而是要不断地提出问题。



比克尔公司问题的症状是顾客退还他们购买的传呼机或取消定货。你们可以继续发放大量的替换传呼机；也可以让销售人员卖出更多的传呼机；或者还可以像市场/公关部经理所建议的那样停止B-9机型的生产。

所有这些措施都只是处理症状的，在你把事情彻底搞清之前，这些措施也许在短期内有效。但是，如果你没有真正弄清为什么这种传呼机总是出故障，你这样做很显然是在浪费时间，而在商业中时间就是金钱！

设计部门，你们有什么看法？

“在正常情况下，我们的故障率低于1%，而现在故障率上涨到了20%，我们也不知道这是为什么。在将B-7机型升级到B-9机型时，我们重新设计了机身和线路。B-9机型上安装了顾客们喜欢的新型表面滑动开关，因为它使用起来比较容易。”

那么你们认为应该停止生产吗？

“我的天！这是行不通的，如果要这样做的话，我们需要用45天的时间调整好生产线后才能重新生产B-7机型。”

45天不生产产品，而顾客不断退货和不断取消定单，简直不可思议！

谁还没有发表意见，对，请研究与开发部讲讲。

“先生你可以想像，我们花了大量的时间进行研究，使用了最严格的检查方法，在我的车间里，我们都各抒己见。”

比如？

“有一个人认为是开关的问题，另一个人认为问题在于焊接的

方法，或是使用的焊锡不对，或是使用的焊枪不对。”

还有呢？

“当我们对这些环节进行了调整之后，传呼机的性能有一些改进，但效果不显著。到目前为止还没有哪一个理论真正奏效。”

还有没有别的想法？

“通过对退回来的传呼机进行检查，我们发现在开关周围许多零件的绝缘层出现了裂纹、破损或破落。我们在实验室里可以再现这种结果的唯一办法，是将这些零件置于温度非常高或非常低或波动大的环境之中。‘非常’是指异常的温度——比任何用户可能遇到的温度都高许多或低许多。”

那么，这种温度在什么情况下才会发生呢？

“老实讲我不清楚。我们非常仔细地检查了所有的制造过程，但是我们没有发现任何异常现象。”

哈哈！这倒很有趣，但是没有一点说服力。

你宣布散会，并告诉大家现在不要采取任何行动，等你亲自去调查原因。

于是他们都离开你的办公室，剩下你一个人，你觉得自己好像是一个医生，面对着一个神秘的有生命危险的病人。事实上，这是一个很恰当的比喻，医生时时刻刻在进行着原因分析。当你去看医生时，他总是问你以下这些问题：

- 你有什么不舒服？
- 当你发现疼痛时你正在干什么？
- 它是从什么时候开始的？
- 疼痛是间歇性的还是持续性的？
- 疼痛剧烈吗？
- 疼痛是否在加剧？

原因分析的过程



与医生看病相类似，在进行原因分析时，你需要一步一步地收集相关的材料。第一步是描述问题，包括它的位置、时间和程度。

在 B－9 机型的问题中，我们已经可以在总体上描述清楚这个问题，很像一个病人向医生描述他的病情。其问题就是：比克尔的顾客正在不断地反映 B－9 机型出现的故障，特别是在现场使用中经常出现的故障。这个趋势是在 9 个月以前该机型上市不久时开始的，目前该趋势还在加剧。这个问题不仅损害了 B－9 机型的生产线，而且有损害整个公司的声誉和士气的危险。



医生不能仅停留在第一步，他或她还必须进一步调查更深一层的事实。和原因分析相类似，医疗诊断是一个进行比较的过程。你不能仅仅描述表面能看见的问题，医生和领导都需要进一步调查，以便获取有效的、准确的比较资料。

因此，为了寻找问题的根源，你需要详细地列出是什么，在何地，在何时，程度如何等问题。我建议你准备一张原因分析工作表，原因分析工作表可以是下面这样：

问题描述	观察到的事实 尽可能详细地说明你所知道的事实
是什么	
什么出了差错?	有许多B-9机型间断性地接受信息，然后完全失效
在何地	
当问题被发现时对象在什么地点?	在现场: 建筑现场 谷物处理现场
缺陷出现在对象的什么位置?	在开关室
在何时	
缺陷首先在什么地方发现?	仅仅在该机型上市后9个月
问题程度如何	
故障率是多少? 趋势怎样?	20% 趋势在上升

工作表可以清晰地说明问题的状况,你将有关现状的事实清楚地记下来。然而,就像你那次在分析洛伦因吃墨西哥午餐而生病的问题时,你通过比较你们俩吃的东西从而找到病因那样,你也需要进行一个比较。你必须调查一系列事实，以便弄清楚所发生的变化。进行这种比较是相当艰苦的，一些领导不愿意寻找类似的事实。但是，通常来说这是弄清问题实质的唯一途径。

在这个案例中，你可以使用与前面相同的一套提问来比较B-9机型与以前的B-7机型。你也可以比较发现问题的使用现场与没有出现问题的使用现场，比较B-9机型什么时候发

生问题，什么时候不发生问题。

在你的工作表中填写这些类似的事实：

问题描述	观察到的事实 尽可能详细地说明你所知道的事实	比较事实 进行合理而有逻辑性的比较：与所观察到的事实非常类似但又不完全一样的事实
是什么		
什么出了差错？	有许多B-9机型间断性地接受信息，然后完全失效	B-7机型
在何地		
当问题被发现时对象在什么地点？	在现场： 建筑现场 谷物处理现场	可乐加工厂，医院
缺陷出现在对象的什么位置？	在开关室	传呼机外壳，发音器
在何时		
缺陷首先在什么地方发现？	仅仅在该机型上市后9个月	在上市前
问题程度如何		
故障率是多少？ 趋势怎样？	20% 趋势在上升	低于1% 稳定

现在你已经通过对照一系列相对应的事实建立起一个比较工作表，包括对问题是什么，在何时，在何地，程度如何等进行比较。这始终是寻找问题根源的主要途径，你在揭开墨西哥午餐之谜时就是应用了这种思维框架。它也是医生为病人诊断病情的主要方法，医生会将你的症状与在医学院里学习的知识进行比较，与其他病人的症状进行比较，与你没有病症时的情

况进行比较。医生还要搞清楚你最初注意到疼痛的时间，以便确定病人在生病前后发生的变化。通过你开始感觉到生病时所做的不同事情，医生常常能够发现是什么引起了你的疾病。

第三步

寻找线索

仅仅摆出两组用来比较的事实是不够的，常识告诉我们还必须分离出有所不同的和变化了的情况，它们是解决问题的线索，也是解决问题的根本所在。

因此，应首先问一个至关重要的问题：那就是在你所观察到的事实和与之相比较的事实之间有什么不同之处？该问题的答案是你检验可能原因的基础。

相比较的事实 进行合理而有逻辑性的比较：与所观察到的事实非常类似但又不完全一样的事实	线索 差异	 变化
B-7机型	B-9机型具有新的未密封的滑动开关，外套较轻，安装有计算器。	
可乐加工厂，医院机壳，发音器	用户的工作环境中有灰尘，杂质，较高的温度变化。	
在进入市场以前	B-9机型是在实际使用中产生故障。	
故障率仅为1%以下 故障率保持恒定	不知道不同的事实 不知道不同的事实	

牛顿曾发现一个运动中的物体在受到外力作用之前具有保持其在原来方向上运动的特性。换句话说，一定有某些事情发生了变化。

因此，需要搞清楚在从 B－7 机型生产线向 B－9 机型的转变过程中发生了什么事情，下面列出与差异有关的变化：

相比较的事实 进行合理而有逻辑性的比较：与所观察到的事实非常类似但又不完全一样的事实	线　索❀ 差　异	变　化
B-7机型	B-9机型具有新的未密封的滑动开关，外套较轻，安装有计算器。	没有相关的变化
可乐加工厂，医院 机壳、发音器	用户的工作环境中有灰尘，杂质，较高的温度变化。	没有相关的变化
在进入市场以前	B-9机型是在实际使用中产生故障	检验以后，被引入市场
故障率仅为1%以下 故障率保持恒定	不知道不同的事实 不知道不同的事实	没有相关的变化 没有相关的变化

现在你就快要找到原因了，我们发现有两个显著的差异：一是新开关；二是 B－9 机型的使用场所。

你现在已可以进行有根有据的推测了，下面让我们看下一步。

第四步



在第三步中揭示的线索可以帮助你进行原因推测，回想一下你与各部门经理的谈话：研究与开发部的经理曾讲过许多出现故障的传呼机在开关周围发现绝缘层有裂纹、破损或缺损。许多被退回来的传呼机是在有灰尘和其他杂质的环境中使用的。

在B-9机型与B-7机型之间的主要区别之一是B-9机型有一个未进行密封的滑动开关。B-7机型以前也曾向B-9机型的类似顾客销售过传呼机，但是它安装的是密封滑动开关，那时B-7机型也并没有经历像现在B-9机型在很脏的环境中所遇到的这种困难。

B-9机型在较干净的、大部分是室内的环境中，也没有遇到这种困难。这就说明销售部经理在亚利桑那铜矿对B-9机型的用户所进行的培训是没有太大意义的。

研究与开发部排除了温度引起故障发生的可能性，因为他们发现只有在温度高于或低于顾客工作环境温度很多的情况下才会引起B-9机型内部的损坏。

你的一家供货商所发生的几起化学品火灾也不是故障的原因，因为如果是这样的话，你的所有顾客的传呼机都会发生故障，而不是仅仅在较脏的环境中才会发生故障。

质量控制部门在生产前、生产中和生产后都加强了质量检查，但是也不可能发现问题的原因，因为B-9机型在产品生产前、生产中和生产后都还没有暴露在较脏的环境中，而问题恰恰就是在那里发生的。

因此，B-9机型很可能是因为灰尘或别的杂质进入未密封的滑动开关而造成功能不全，逐渐由只能间断地收到信号，最终发展到完全不能工作。

于是你打电话给设计部副总裁，让他重新设计B-9机型的滑动开关。

然后，你又给质量控制部打电话。

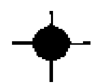
你对他们讲："现在有两件事请你做：第一，请与设计部联系，向他们要一个准备在 B－9 机型上使用的新的滑动开关样品，然后你对那些较脏的工作环境进行模拟。"

"还有别的吗？"

"还有你看一下是否有杂质能继续进入传呼机，如果有杂质进入的话，就将传呼机放到有严密保护的地方。"

质量控制部经理说他马上去办，并问道："你是怎样在如此短的时间内就把所有这些问题搞清楚的？"

你笑着说："这是雕虫小技，我的沃斯顿！"然后你就给他上了一堂原因分析技巧课："比如说我们俩去一家墨西哥餐馆吃饭，然后你…"



在用实践进行检验之前你还不能确信已经发现了 B－9 机型问题的原因，但是你很可能是对的，你可能已经找到了真正的原因。

你为自己花时间下工夫进行原因分析而没有急于采取措施而高兴。如果仅仅通过改进一下 B－9 机型的外壳就能解决问题，那么这种办法要比停止生产这种实用而受顾客欢迎的机型好得多，它既省时又省钱。通过使用原因分析这一思维技巧，你还避免了使这场危机变成部门间互相推诿互相指责的政治斗争。

你对所有这一切都感到非常满意，你仅仅用了一个小时左右就解决了许多公司也许折腾几个月都无法解决的大问题。你为自己感到骄傲，尽管也许有人凭着常识也能够完成你所做的事情，但是他们也必须会应用这种思维方法，不能仅仅掌握事实，还必须会分析这些事实。

原因分析技巧的实际应用

比克尔公司案例并不是凭空虚构的，在现实中确实有某公司遇到这样一个产品故障问题，该公司就是通过运用原因分析这一思维技巧节约了大约2 500万美元（据该公司估计），因为他们没有匆匆忙忙地采取各种各样的措施，而是通过在短时间内迅速发现问题的根源，然后对症下药。

这是一个说明原因分析思维技巧神奇威力的鲜明案例，但是它不仅适用于解决复杂的企业问题，还适用于日常生活和工作的许多问题。

为此，我们举一个更简单更贴近生活的例子：假设你家附近花园里有几棵树将要枯萎。在去年夏天你就发现了这个问题，但是它没有引起你太多的注意。今年，这个问题似乎变得越来越严重了，你和你家里的其他人都很担心。这一片可爱的小树林在你们家已经存在了几十年，是你家几代人夏日乘凉的乐园，但是你们首先得搞清这些树为什么将要枯死。

有一天，你们全家人在这片树林下野餐，每个人都发表了自己的意见。你哥哥认为可能是因为树上生了虫子，他让你爬上树去检查有没有虫子。有一个人担心你从树上掉下来，所以建议你雇一位昆虫学家，或最好花钱请一家害虫控制公司给树喷一些杀虫药。

你姐姐不赞成这个主意，她认为可能是树太老了，所以应该将快要枯死的树砍掉，另外种几棵小树来代替它们。她说尽管在这些小树长成郁郁葱葱的大树之前要等很长一段时间，但是这至少比眼看着这些生病的树渐渐死去要好。

你的嫂子认为比较好的办法是请一个森林管理员或树木专家来看一看，搞清楚这些将要枯死的树木是否属于同一种树。还有人提出也许问题出在土壤里，如果是这样的话你需要的是

一个土壤专家而不是昆虫学家或森林学家。

可能性还有很多，但是一一考证很费时间，也很费钱。你没有轻易地照哪一个人的话去做，而是首先进行原因分析。

第一步，你先**描述问题**：在花园里有一些而不是全部树将要枯死。

然后，你没有请专家来考证树木将要枯死的原因是由于有虫子，是由于生了病，还是由于树本身太老了，而是决定现场详细调查，然后将**“观察事实”与“比较事实”列成一个表。**

观察事实 尽可能详细地说明你所知道的事实	比较事实 进行合理而有逻辑性的比较：与所观察到的事实非常类似但又不完全一样的事实
是什么 一些树将要枯死	其余大部分树没有问题
在什么地方 在小河附近的树将要枯死	远离小河的树没有问题
什么时候 自从去年春天开始出现这种问题	不是从去年春天开始
问题的程度 问题越来越严重	保持不变

然后，你**研究观察事实与比较事实之间的不同之处**。将要枯死的树是从去年开始出现问题的，而且都离小河很近。远离小河的树都很正常，并且在去年春天以前所有的树都没有问题。

接着，你思考一年来周围发生了什么变化，**是什么变化引起问题的**。你想起一年以前有一个新的小工厂在沿公路往上走

大约一英里的地方建成。工厂正好位于小河上游，而且时间也很一致。

于是，你**推测问题的原因**可能就在这里，在河水里可能有某种物质影响了距离小河最近的树的正常生长，而这些物质在去年春天以前还没有。

接下来，你开始**对这个原因进行检验**。你出去沿着小河往上走以观察别的树是否也出现了问题，你发现从你家到工厂的河段两边的树也有许多将要枯死，而工厂上游河段两边的树都没有问题。

最后，你须**对原因进行证实**。你可以进行水质检验，也可以将你的怀疑告诉环保部门让他们进行处理，你甚至还可以找工厂的经理。

最后的证明是将水流截断或减少有毒物质的排放，再看那些树是否能恢复生机或至少减轻枯死的程度。

猜想应建立在调查的基础之上

富有逻辑性的原因分析技巧是一种破坏性小、成本低、省时间的方法，应用这种方法你可以揭示问题的根源。你不需要冒险上树找害虫，不需要喷农药或请专家，也不需要砍倒有可能恢复生机的树木。

你没有听信各种没有根据的猜测，相反你却先去做了别人没有去做但非常重要的一些事情，即列举出“比较事实”，寻找“观察事实”与“比较事实”的差异，找出环境中发生的关键变化。

虽然做这些事情要花费一些时间，但是你却可以更快地找到问题的根源，只需进行几步分析推测就可以找到解决问题的办法，最终用的时间要少得多。而如果你只是针对表面现象做

文章，如喷农药，砍树或请专家，那么你不仅浪费时间和金钱，而且会把事情弄得更糟。在你盲目地进行这些工作的过程中，河水的污染会继续恶化，会导致更多的树死亡。

做一名好侦探

资料固然很重要，但是运用这些资料的能力同样也很重要，比如：原因分析技巧其实是侦探们常常使用的技巧，尽管在电视里上演的最好的侦破片中也从来没有这样描写过。我曾经在许多警察部门讲授过思维技巧，对警察来说关键的问题就是找到“差异”和“变化”。

在警察们的工作中这些差异常常是：谁具有杀人动机。首先，他们会在一张原因分析工作表中列出可能的嫌疑犯，就像我们在处理企业或家庭事务时那样。

然后，他们努力寻找有关嫌疑犯与受害者之间的关系变化。比如：如果受害者死了嫌疑犯 A 是否有可能继承一笔财产？如果受害者不阻碍他，嫌疑犯 B 会不会有可能飞黄腾达？嫌疑犯 C 是否在经济上受到不公正的对待？等等。

你遇到的情况可能与杀人犯调查者面对的情况有很大的差异，但是处理的方法是类似的。具有侦探般的逻辑思维能力是现代领导者的一大优势。

现在你应当做什么呢?

好了，我们已经学会了寻找问题根源的思维方法。那么现在应该做什么呢？需要马上处理吗？不一定，因为也许我们会发现处理这个问题成本太高或不太方便。

其实，当你找到问题的根源以后你还有三种选择：

- **临时性的办法**：你可以先采取某些临时性的措施，以便在更合适或成本更低的时候再采取长期性的解决办法；
- **容忍的办法**：因为处理问题要比容忍问题成本更高或花时间更多，所以你决定不加处理；
- **更正**：通过消除问题根源来解决问题。

例如：不久前的一天晚上下了暴雨，我正在家里举行一个晚宴。晚会进行得很好，但是突然天花板开始漏雨。

我不想打断晚会的进行，但是我也不能让水将房子淹了。此时，我也有三种选择：

- **临时性的办法**：在漏雨的地方放置一个盆子接雨，等以后再修理屋顶；
- **容忍的办法**：决定不修理屋顶（为了省钱，我可以准备一个盆子在手边，每当下暴雨时用它接水）；
- **更正**：叫屋顶修理工来将漏雨的地方完全彻底的修好。

当我们完成原因分析以后，我们都面临着这三种选择。临时性的处理办法和容忍的办法一般都具有诱惑性，它们通常既省钱省时又简单易行，还给人一种暂时的解脱感。

但是，这常常是一种不好的领导方法，例如：在前面屋顶漏雨的例子里，如果我采取了容忍的办法，那么当下一次暴雨来临或当我卖房子需要总算帐的时候，其总成本可能会更高。或者如果我采取了临时性的办法，那么在雨过天晴屋顶停止漏雨以后，由于别的事情分心，我很可能把修理屋顶的事忘得一干二净，直到下一次下大雨。

无论如何，寻找屋顶漏雨问题的根源要比B－9型传呼机故障、树木枯死、甚至墨西哥午餐的情况简单的多。但是不管

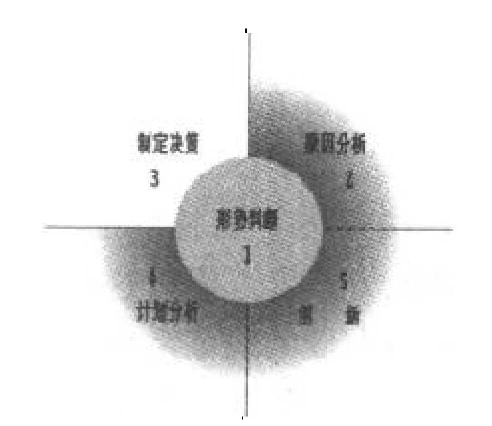
在哪种情况下，我们都需要决定下一步的措施是什么：临时性的解决；容忍；还是加以更正。

在不同的情况下，这几种办法都可能会用到。但是，作为积极的思维者和领导者我们更应该倾向于更正的办法，毕竟拖延问题不等于解决了问题。

第 3 章

技巧 3 决策技巧

现在应采取什么措施



某海湾海岸地区的一家地质勘探公司面临着一个美妙的问题：这一年公司的经营情况特别好，收入了大量的现金，以至于不知道如何来运用这些现金。

公司经理们就如何运用这些现金的问题进行了激烈的讨论。他们需要将这些钱用于近几年的企业扩展，同时还想进行别的投资来增加赢利。但是往什么地方投资呢？

他们讨论能否购买几种可转让债券，但又觉得这种投资太保守，收益不会太大；他们还想到了收购别的公司的可能性，但是这又太冒险太大胆；他们也考虑到购买一块土地，但是又觉得土地投资期太长。

“我们可以捕虾！”有人建议。对啊！突然之间经理们的眼睛一亮，捕虾确实是个好主意，想像着它将给公司带来成倍的

收益率，以及源源不断地向公司职工供应海产品，他们激动不已，于是他们很快制定了一个购买捕虾船队的计划。

他们知道捕虾业是利润很高的买卖。另外，他们还为自己所在地区的捕虾传统而骄傲，该行业具有地区性，比如在爱荷华州和蒙大那州就没有捕虾的条件。因此地质勘探公司的经理们开始考虑购买、安装及经营捕虾鱼船的事宜并寻找多余的冷冻能力，他们还起草好了进行投资和销售的合同。

目标检查

但是，公司总经理及时阻止了这一计划的实施，他仔细思考了有关决策的问题，其中一个问题就是这一计划的目的是什么？

你的目的是想利用两年来的剩余现金赚更多的钱，但是，现在大家却把这个问题变成如何经营捕虾船生意了。

通过思考一系列的决策问题，该公司决定先不买捕虾船，而是先从大的捕虾公司购虾然后再在其他地方销售。因为这种买卖的经营周期很短，这样公司可以避免将大量的现金束缚在鱼船、船员及设备上面。结果，该公司用其剩余的现金赚了许多的钱。

前面一章讲的原因分析思维技巧研究的是过去的事情，寻找已经发生事件的原因。而制定决策的思维技巧考虑的是对现在将要做的事情进行选择。

这种选择会表现为不同的形式，它可以是在几种可选方案中选择其中的一个，如选择经营捕虾生意，也可以是在是与不是或赞成与反对之间进行选择，还可以是在无数的选择方案中进行选择，如在几百个接待员申请人中决定雇佣哪一个。

不管哪种情况，你都需要学会进行下面的思考：

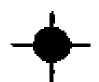
- 决定的目的是什么？
- 该决定真的很需要吗？
- 选择的标准是什么？
- 你应该考虑哪些选择方案？
- 风险有哪些？
- 风险的大小如何？

果断与决策的制定

在生活中，我们的每一件事情几乎都是作出决策或不作出决策的结果。因此，决策技巧是最重要的思维技巧。它应该是一种最高级的艺术，但是在实际中却往往被人们忽视。

相反，当遇到棘手的情况时，人们常常是匆匆作出决定，并且总是觉得只有做点儿事才放心。例如：出售有问题的部门；解雇成绩不佳的人员；雇佣新的咨询人员或承包商等等。总是想作出什么“成绩”来。

许多企业的经理们已经因为做出类似这样的草率决定而付出了巨大的代价。人们常常把犹豫不决当作软弱无能。然而，一个处事果断的人也常常是一个不善于决策的人，未经认真研究而作出的决定很少会产生好的结果。相反，一个善于决策的人并不是那些能迅速作出决定的人，而是那些经过深入分析之后才作出决定的人。



安吉拉是大都市医药公司（纽约市的一家国营医药供应

商）的客户部经理助理。由于生意很不错，公司总裁决定在中西部地区开一家客户服务部。“安吉拉，我想派你去芝加哥租一间办公室，顺便提一句，芝加哥是我最喜欢的城市之一，我喜欢那里的餐馆，那里的夜生活，以及那里的活力。”

“太好了！”

“更好的是我想让你去领导这个办事处，这对你来说是一个难得的机会，而且工作地点也非常好。如果你做得好，谁知道你下一个职位是什么呢？”

“太谢谢了，哈里斯先生，我一定不辜负你对我的信任。你希望我什么时候开始着手这件事呢？”

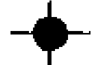
“当然是越快越好，但是，我想让你看一下这个。”他打开一个文件夹，给她看关于办公室的标准，“你可以与别人商量一下，你也可以有你自己的观点，但是你必须想尽办法满足下列标准。还有，如果有可能租到麦卡湖边的一间办公室就太棒了！那里颇有一点儿芝加哥特色。”

他将文件夹给了安吉拉并送她出去。她以前从未担负过如此重大的责任，她想：“我必须马上去办这件事！”

标准的决策过程

安吉拉所面对的问题是一个最普通的决策问题：在有限的可选方案中进行选择，对安吉拉来说就是将新办公室的地点设在什么地方。安吉拉希望使自己作出的决策具有客观性，希望备选方案都满足预先制定的标准。

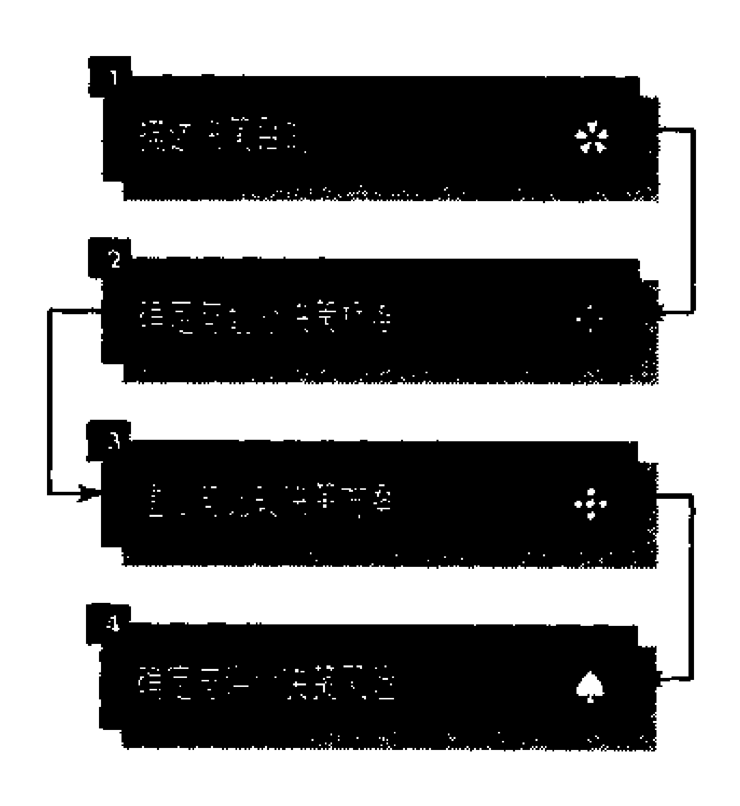
她不希望预选的方案只是为了投合老板的胃口，她担心哈里斯先生对该地区的了解并不完全正确，担心他在这项投资中的感情因素。但是，安吉拉想：“在遇到这个问题时我会妥善处理的。”



我们在上一章中所研究的原因分析技巧是一个演绎的思维过程，领导者先收集事实，然后再从这些事实中筛选出一个原因或一组原因。在决策过程中，领导者会不断地增加数据库的内容，直到剔除没有价值的方案。

在两个过程中虽然都存在有不确定性，但是，二者有很大的不同。在原因分析的过程中，这个不确定性是来自于已经发生的事情，因此管理者应该首先研究过去的有关事实，然后再将研究集中在某个他或她确信能够解释问题原因的事实上。最后再对这个原因进行证明。

但是，在决策过程中，不确定性来自于现在，管理者在事先还不知道如果选择别的方案会发生什么情况的前提下来比较各个备选方案的相对优劣。正是由于决策的这个性质，决定了它是一个更复杂的过程，下面是进行有效决策的基本步骤：



第一步



在开始进行选择以前，你必须问以下几个问题：比如，你要决定什么？为什么要作出这个决定？这样有助于你建立决策方案，并防止备选方案离题太远。比如，前面提到的地质勘探公司通过反思，及时地避免了购买鱼船的鲁莽行动。

人们常常有忽略这一步的倾向，因为他们总是在得知某个行动已被采取时才觉得舒服。但是，不经分析的行动只会使自己产生错觉，误以为在解决问题。因此你应该问以下几个问题以便明确决策的目的：

- 你要作出的决策是什么？例如：如果一个地区销售经理提出辞职，那么你马上想到的问题就是由谁来接替她？但是，问题也许应该是：我需要替换她吗？有谁能兼管她的工作吗？或者是我能否将地区销售的职能与别的一些职能合并在一起？这些质疑是你的决策起点；
- 这一决策的必要性是什么？比如说你的决定是购买一个新的复印机，因为旧复印机不能正常工作。但是你应该考虑租赁是否是更好的选择？或者能否对旧复印机进行一次大修？你必须确保你的决定能够解决你的问题；
- 最终的决定到底要达到什么目的？每个决定都应相互具有逻辑联系，比如：决策的目的是“选择一个培训方案来贯彻职务充电计划”。但是，你是否可以肯定职务充电计划真的可以达到提高士气的目的？如果答案是肯定的，那么培训计划又是否能够实现职务充电的目的？这样进行一系列的认真分析可以避免盲目性。

在安吉拉的案例中，她所面临的决策是在芝加哥选择一个合适的地点租一间办公室。这一决策是很必要的，因为公司希望将其客户服务系统扩展到中西部地区，哈里斯先生的愿望是将办公室设在芝加哥。

这对于安吉拉来说是很容易理解的，但是下一步就比较困难了。

第二步

[illegible]

现在你已经明白你要作出的决定是重要的，而且这一决定的目的在逻辑上是成立的。于是，你便可以进行实际的决策过程。

好的决策往往能够满足所要求的结果，因此你必须首先搞清你需要满足的要求是什么。这些要求将成为你的决策标准，也是你进行选择的基础。

你必须做的第一件事情是搞清你应该满足的要求，这一步也有助于团体决策过程，因为，它可以确保与所作决策有利害关系的人都有机会说明自己的需要。

安吉拉研究了哈里斯先生给自己提出的选择标准：第一，他要求办公室在三个月内可以以长期租赁的形式投人使用，租金第一年不得超过 25 万美元，以后每年的上涨率不得高于 10%；第二，因为他非常喜欢这座城市，他希望办公室位于具有芝加哥特色的办公大楼内，最好是在湖边或湖边附近。

安吉拉又找别的公司职员商量。将要去芝加哥工作的人们强调办公室附近应该有几个比较好的餐馆，他们可以步行去那里吃饭。而销售人员要求办公室附近应该有方便的停车场，因为他们经常要开车去那里与顾客们会面。

公司的后勤人员告诉她说，考虑到计划数目内的工作人员，及其家具和仓库，她至少需要 8000 平方英尺的面积。安吉拉是一个很节俭的经理，她不希望自己第一次在如此迷人的城市里开展业务就因成本太高而引起人们不必要的议论，因此她给自己又增加了一条标准：租金尽可能的低。

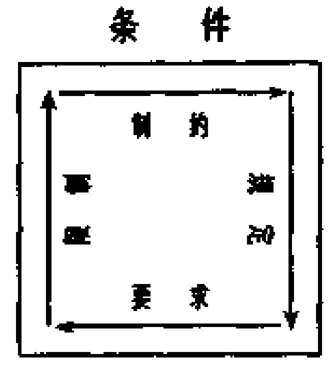
“唉！”安吉拉感叹了一声，芝加哥的停车场非常紧张，租金也非常高，所以要完美地完成这个任务并非易事。

但是安吉拉现在至少已经明确了决策的标准：

标　准
√至少8000平方英尺
√三个月的期限
√第一年的租金低于25万美元
√长期租赁合同的形式
√年租金上涨率不高于10%
√附近有停车场
√距离餐馆比较近
√具有芝加哥的临近湖泊的特色
√租金尽可能的低

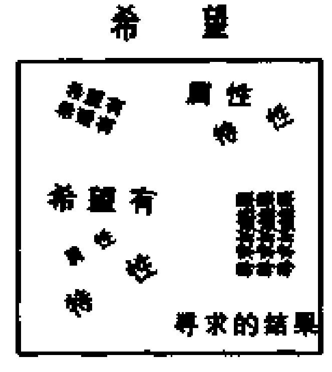
看着这些决策标准，安吉拉发现决策标准具有一个显著的特点：有些标准是绝对的要求（条件）；另一些标准是她希望在最后的决定中包含的但可以没有的事项（希望）。二者的区别是很明显的：

条 件





希 望

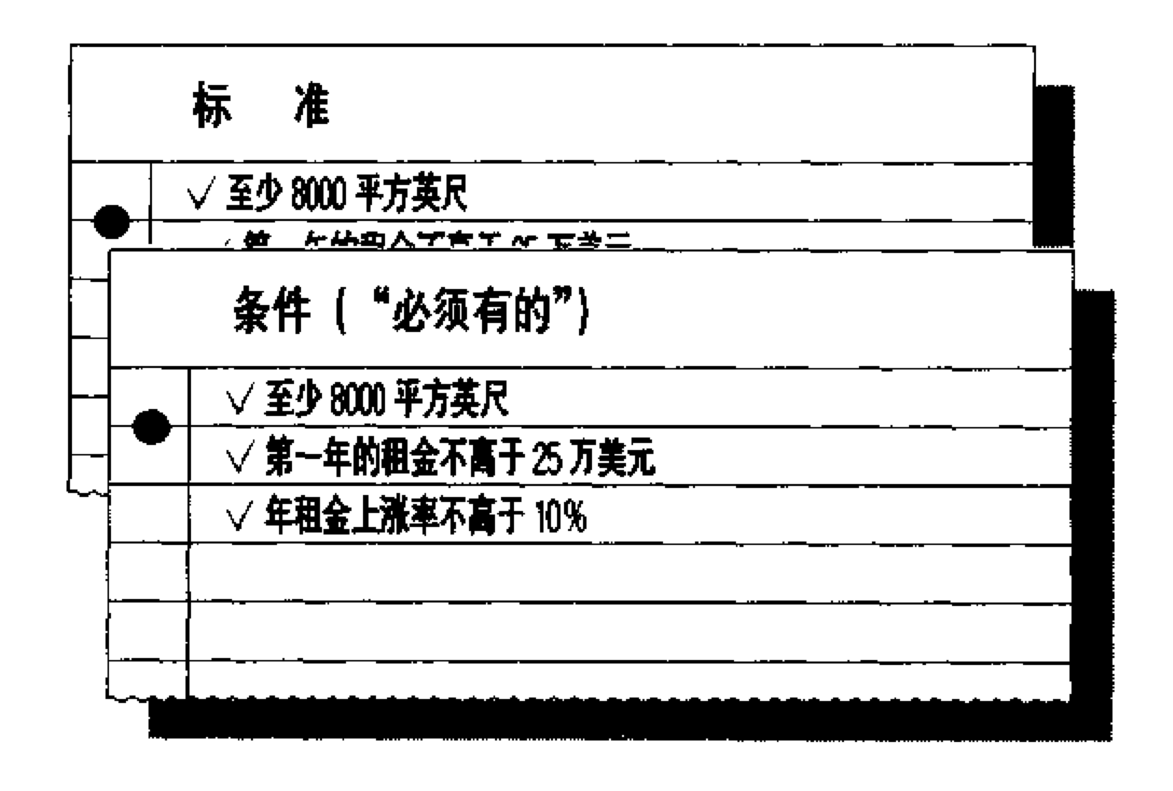


使决策满意的标准

例如：如果办公地点没有明显的风景特色，或者距离餐馆较远，需步行较长时间，而其他大多数的要求都能得到满足，那么她仍然可以向哈里斯先生交差。但是如果年租金高于25万美元，是不可能交差的。

因此，她必须区别哪些标准是限制性的条件，哪些标准是非限制性的希望。

安吉拉首先从她的标准清单中找出限制性条件：



安吉拉在这些方面没有丝毫的回旋余地，哈里斯先生已经交代得很清楚，在租金方面是没有商量余地的。至于办公室的面积，管理人员也已经确信小于 8 000 平方英尺是不可能的。

但是其他的标准如何呢？在非限制性的希望标准当中有没有一些标准要比别的希望标准更值得考虑呢？答案是肯定的，每个经理都明白生活就是由一系列的权衡组成的。因此，安吉拉需要做的就是给这些希望标准进行排序，这样当需要进行权衡时，她可以用最小的成本来满足大多数人的愿望。

我们大家每天都在进行权衡，例如：当我们认为速度比价格重要时，会通过私人邮递系统邮递包裹；当我们为了维持即期的产量时，会推迟机器的维修；当我们考虑到某项工作技术要求较高时，会雇佣有经验但工资要求较高的候选人而不雇佣新手。因此，安吉拉需要对希望标准进行排序，以便在研究和谈判中必须放弃其中一些要求时更容易作出判断。

给希望标准评分

为希望标准排序的最简单的方法是给每个标准打分，最有价值的标准得“10”分，其余的标准与之进行比较，来衡量其相对价值和作用。

衡量每个标准的方法包括自己的思考，但更重要的是与别人一起商量。

安吉拉知道哈里斯先生希望芝加哥的客户服务工作尽快开展起来，因此，她认为三个月的期限是希望标准中最重要的一个。然后，她在此基础上将别的标准与之进行比较。最后，安吉拉把希望标准按重要性排列如下：

标　准

- √ 最多三个月的期限
- √ 长期租赁合同形式

希望标准（“人们的愿望”）

	评估值
√ 最多三个月的期限	10
√ 长期租赁合同形式	6
√ 附近有停车场	9
√ 距离餐馆比较近	5
√ 具有芝加哥的临近湖泊的特色	3
√ 租金尽可能的低	4

就她本人来说她更倾向于找比较便宜的地方，并能满足哈里斯先生个人对芝加哥“特色”的要求。但是，她发现如果她要满足其余标准的大部分或全部，包括销售人员对停车场的要求和有利于提高广大员工士气的就餐问题，那么她在考虑办公室价格和周围风光方面的要求时就只留下很小的余地了。

现在她感觉好多了，她确信自己已经明白了这个问题所包含的所有方面以及各个因素之间的相互关系，她所缺少的只剩下办公室的理想地点了。



安吉拉发现调查芝加哥市区的房地产市场决不是一件简单的事，但是，由于安吉拉已经有了自己的选择标准，所以她能够有目的地收集资料。她的调查行动过程是一个有计划的过程，而不只是对表面现象的简单反映。

明确地告诉房地产代理商自己希望租什么样的房子是非常有好处的，这样就缩小了选择的范围，节约了时间。代理商先领她去看了麦卡湖湖畔大道附近的一个地方，她觉得很理想地满足了芝加哥特色的要求，但是租金高于哈里斯先生限定的最高水平。接着，安吉拉又看了价格比较合适的几个地方，但是附近都没有职员可以安全地步行去就餐的餐馆，有的甚至连安全的停车场也没有。

幸运的是，代理商还有别的办法，就在洛普北边的密执安大街上有一块地址。该地址的面积是 9 000 平方英尺，租金是每年 25 万美元，正好没有超出哈里斯先生所定的上限，可以租 5 年，年租金上涨率为 6%。

停车条件不是太好，但是附近肯定有餐馆。办公室朝西，可以看见风景宜人的湖面。你肯定不会觉得自己是在奥马哈。

安吉拉还去看了位于格兰德大街很受欢迎的仓储区中的另一个地址，该地点是砖墙建筑物，面积稍大一点儿（10 000 平方英尺），价格较为便宜（每年 180 500 美元），但是它正在进行装修，在 90 天内不能入住。有几个停车场，但是附近最近的餐馆只是位于另一个街区的一个热狗亭子。年租金上涨率为 7%。

接着，她又去了拉萨尔的一个地方，它是三个地址中最小（8 000 平方英尺）也是最贵的一个（年租金为 300 000 美元），因为它距离金融中心较近。年租金上涨率为 10%。

安吉拉 快要累垮了。三个地方各有优点，她多希望将这

些优点都弄到手，但是这不是生活的规律，也不是领导者敢奢望的，领导者所具有的只是进行分析的权利。

因此，安吉拉觉得她应该做一些比较，但是对什么进行比较呢?

这里是一些基本原则：一定要用每个备选方案（在本案例中就是各个地址）与决策标准进行比较，而不是相互进行比较。决不能用一个办法与另一个办法进行比较，这样做就好比缘木求鱼，这样毫无目标地寻求解决方案的办法是不可取的。

在这一阶段容易犯的另一个常见的错误是“进行过分地分析”,也就是说将收集可选方案的资料当成了最终的目的。在大多数好的选择找到以后才进行决策，这已经快成了美国人生活中的一条公理。其实，这样做只会使决策变得更加困难。

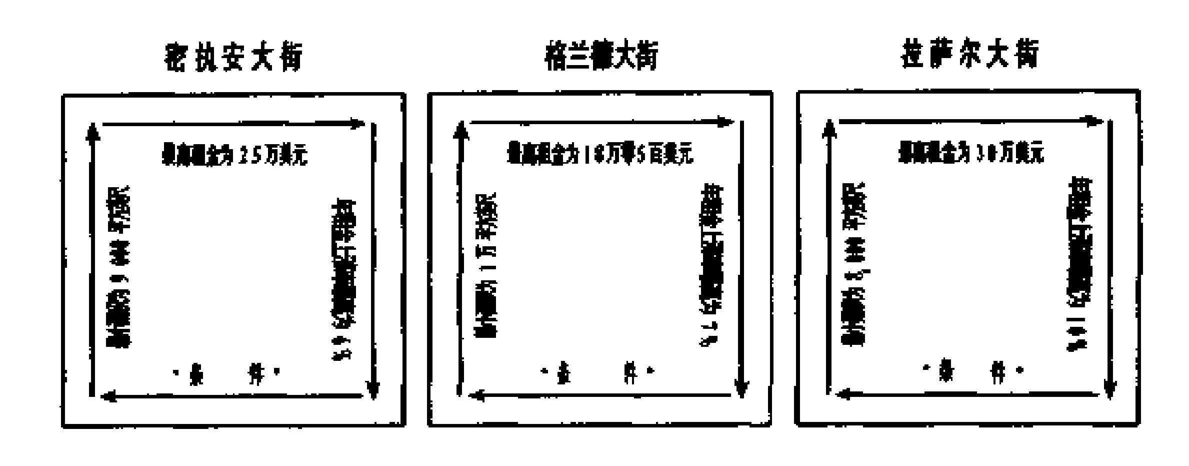
必须懂得，好的决策方法意味着从现有的事实中作出最好的选择，你不可能掌握所有的事实，而且现有的事实也并不都是有用的。避免出现“过分追求资料”。错误的办法是将备选方案与决策的标准结合起来，这样你就可以把注意力集中在关键信息上面。

那么安吉拉现在应该怎么做呢?

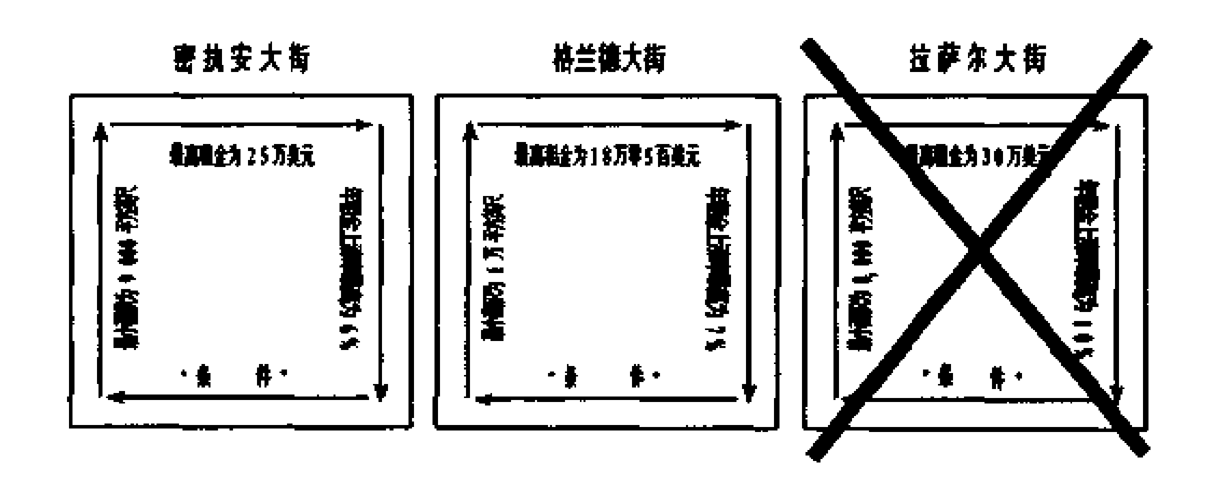
首先，她必须进一步核实决策的限制性条件，即绝对的最低要求是否还有效，这些条件通常是在决策过程的较早阶段拟订的，但是有时会被事实所超越。例如：如果她在芝加哥实地调查之后，发现那里根本没有年租金低于25万美元的办公室，那么这就会使她的决策条件变得不再适用。

但是，现在这些条件还是有效的。因此，她将每个办公地点的备选方案与决策条件进行比较，看看它们能否满足条件。此时，备选方案经过安吉拉的决策条件的筛选，要么留下来进

一步考虑，要么剔除掉。



位于密执安大街和格兰德大街的办公地址都能满足这些限制性条件，而拉萨尔大街的地址则不能满足这些条件，它的租金太贵了，哈里斯先生是不会同意它的。于是安吉拉 将它从备选方案中剔除掉。



现在，只剩下两个办公地址可以满足条件。她还必须就希望标准对其打分，比较两个备选方案哪个更能满足希望标准。

就三个月能搬入这一条标准来说，密执安大街更符合要求，得 10 分。而格兰德大街方案通过考虑其满足要求的程度后得 8 分，因为那里可以按时入住的可能性不太清楚。

备选方案		A. 密执安大街			B. 格兰德大街		
希望标准	价值	希望标准	得分	加权得分		得分	加权得分
3个月入住	10	肯定	10		可能	8	
可以长期租赁	6						
附近有停车场	9						
距离餐馆很近	5						
有芝加哥临湖特色	3						
租金较便宜	4						
		总分			总分		

按相同的方法，安吉拉用每个希望标准对两个方案进行打分，比较其满足标准的程度。最后结果就是每个地址满足所有标准的轮廓。

为了更准确地说明问题，她用每个希望标准的价值去乘每个地址的相对得分。例如：按时人住标准具有的价值是 10，用它乘以密执安大街的人住可能性得分 10 就得到一个加权得分 100；同理，用它乘以格兰德大街地址按时入住标准得分 8 就得到一个加权得分 80（见下表）。

备选方案		A. 密执安大街			B. 格兰德大街		
希望标准	价值	希望标准	得分	加权得分		得分	加权得分
3个月入住	10	肯定	10	100	可能	8	80
可以长期租赁	6	↓	↓	↓	↓	↓	↓
附近有停车场	9						
距离餐馆很近	5						
有芝加哥临湖特色	3						
租金较便宜	4						
		总分			总分		

将两个地址就每个标准的加权得分分别相加就得到总的得

分，它们分别是 287 和 277（见下表）。总分揭示出两个地址的成绩是非常相近的，但是密执安大街要相对更好一些，差距只有一点儿。

备选方案		A. 密执安大街			B. 格兰德大街		
希望标准	价值	希望标准	得分	加权得分		得分	加权得分
3个月入住	10	肯定	10		可能	8	
可以长期租赁	6	5年	10	60	3年	7	42
附近有停车场	9	最少	3	27	很多	10	90
距离餐馆很近	5	最好	10	50	几乎没有	2	10
有芝加哥临湖特色	3	界标	10	30	砖墙库房	5	15
租金较便宜	4	较高	5	20	租金较低	10	40
		总分	287		总分	277	

上表是非常有用的一个工具，但是它还不是最后的结果，在最后作出肯定的决策以前还有一个步骤要做。

第四步

确定与评价决策风险

好的决策者都要进行这一个步骤，即风险分析。它可以是运用复杂的数学方法的详细可行性分析。但是，实践中经常使用的方法是进行适当的预测，比如：我们常常会遇到这样的问题："如果我们宣布涨价的话我们的竞争对手会采取什么对策?"在通常情况下，风险信息来自于两个方面：一个是有些决策标准被你忽略，但是后来才发现它是至关重要的；另一个是当你研究备选方案时有新的情况突然出现。两个方面你都需要考虑，你应该分别分析两个备选方案，对可能出现的问题进行预测。

安吉拉现在开始分析保留下来的两个方案的风险因素。

密执安大街方案：缺乏停车场，所以雇员可能会迟到，或者在他们本该呆在办公室的时间里却开车到处找停车场，或者更糟的是当顾客需要来这里办事的时候很难找到车位。另一个风险是：当她研究密执安大街地址的资料时发现她的公司将支付更多的租金：每年25万美元。如果公司的日子不好过而致利润下降的话，这么高的租金会不会导致整个公司的亏损？

风险评价

备选方案：密执安大街

如果... 停车场的问题引起雇员的问题，
那么... 他们可能会迟到。
如果... 停车场问题引起顾客的问题，
那么... 顾客们就会不愿意来这里。
如果... 租金接近上限，
那么... 利润出现波动时企业可能出现亏损。

然后她又分析格兰德大街地址的风险：

风险评价

备选方案：格兰德大街

如果... 办公室不能按时完工，
那么... 哈里斯先生所要求的办公室投入使用的底线就得推迟。
如果... 从办公室到餐馆的距离太远，
那么... 可能影响雇员的士气。

风险在于该办公地点有可能不能按时完工，如果这样的话

不仅会使哈里斯先生不高兴而且也会使顾客失望。最糟的是如果不能按时完工，哈里斯先生所要求的办公室投入使用的底线就得推迟。另一个风险是，由于附近没有餐馆，雇员们的士气将受到影响，而这又会直接影响工作效率。

风险的权衡

啊！现在她已经明白风险有哪些了，但是如何来权衡这些风险呢？风险评价通常需考虑两个因素：可能性与严重性。

备选方案：密执安大街

	可能性	严重性
如果…停车场的问题引起雇员的问题， 那么…他们可能会迟到。 如果…停车场问题引起顾客的问题， 那么…顾客们就会不愿意来这里。 如果…租金接近上限， 那么…利润出现波动时企业可能出现亏损。		

备选方案：格兰德大街

	可能性	严重性
如果…办公室不能按时完工， 那么…哈里斯先生所要求的办公室投入使用的底线就得推迟。 如果…从办公室到餐馆的距离太远， 那么…可能影响雇员的士气。		

可能性就是领导者对某个事情发生的机会所做的估计，严重性就是指如果它发生的话所产生的影响。为了使问题简化，安吉拉决定将风险发生的可能性和严重性分为高、中、低三种。如果她能够将风险数量化，就可以进行打分。

安吉拉经过分析后发现，密执安大街方案的第一个风险发生的可能性很高，因为停车场问题是肯定无疑的。

风险评估

备选方案：密执安大街

	可能性	严重性
如果… 停车场的问题引起雇员的问题， *那么*… 他们可能会迟到。	高	中
如果… 停车场问题引起顾客的问题， *那么*… 顾客们就会不愿意来这里。	高	低
如果… 租金接近上限， *那么*… 利润出现波动时企业可能出现亏损。	低	高

但是，她认为该问题对雇员造成的严重性是中等的，对顾客造成的严重性是较低的。因为他们公司所在的纽约市停车场问题更严重，雇员已经学会如何应付而不会有太大的麻烦，而且在本行业通常是销售人员开车去会见顾客，而顾客则很少登销售部的门，所以停车场问题对顾客造成的影响是很小的。

至于因租金较高而引起严重的财务问题的可能性似乎也很小，一个有能力向芝加哥扩展业务的公司似乎不会仅仅因为

25万美元而受到损害，特别是这一租金水平也符合总经理的标准。但是，一旦租金问题成了严重的财务问题，它会造成很大的影响。因此，安吉拉将该风险的可能性列为较低，而将严重性列为很高。换句话说，就是可能性不大但如果发生就是大问题。

再来看另一个方案，如果格兰德大街的办公地点不能按时完工则会引起真正严重的问题，因为哈里斯先生、顾客以及雇员们都在计算着新公司的开张日期。安吉拉认为该风险具有中等的可能性和很高的严重性。

风险评价

备选方案：格兰德大街

	可能性	严重性
如果…办公室不能按时完工， *那么*…哈里斯先生所要求的办公室投入使用的底线就得推迟。	中	高
如果…从办公室到餐馆的距离太远， *那么*…可能影响雇员的士气。	高	低

格兰德大街的办公地点没有像样的餐馆则不是一个大问题，雇员们可以合伙开车去远处的餐馆或者自己从家里带午饭，公司甚至可以考虑开一个小食堂。安吉拉想，在芝加哥工作有许多使人开心的方面，雇员们无论如何不会因为吃午饭不太方便而沮丧的。因此安吉拉认为该风险具有较高可能性和较低严重性。

总的结果如下：

风险评价

备选方案：密执安大街	可能性	严重性
如果……停车场的问题引起雇员的问题，*那么*……他们可能会迟到。	高	中
如果……停车场问题引起顾客的问题，*那么*……顾客们就会不愿意来这里。	高	低
如果……租金接近上限，*那么*……利润出现波动时企业可能出现亏损。	低	高

备选方案：格兰德大街	可能性	严重性
如果……办公室不能按时完工，*那么*……哈里斯先生所要求的办公室投入使用的底线就得推迟。	中	高
如果……从办公室到餐馆的距离太远，*那么*……可能影响雇员的士气。	高	低

因此安吉拉对两个办公地址的总评价都不是完美的，都具有风险性；这就是生活。但是她知道如何来寻找可控制的和可接受的风险，一旦她解决了这个问题，就可以进入到最后的决策制定阶段。

作出决策

安吉拉最后得出结论：在分析完所有的风险以后，她原来

倾向于密执安大街方案的决定仍然成立。最大风险（同时考虑可能性和严重性）似乎在于格兰德大街的办公地点不能按时入住的可能性。而两个方案的其他风险要么可能性不大，要么即使有可能性也不会有太大的影响。

安吉拉感到很满意，这虽然耗费了她许多精力和心血，但是现在她可以很自信地作出正确的决策。如果有人问起来她可以清楚地向他们作出解释，因为这个决策并没有什么地方不合逻辑。最重要的是她有信心，她从正确的原因出发，作出了正确的选择。

她盼望着去见哈里斯先生，到时候她可以向他汇报所选择的办公地址的情况以及她之所以这样选择的原因。她相信他会对她的逻辑学和工作干劲留下深刻的印象。

她再次回想决策的几个步骤：

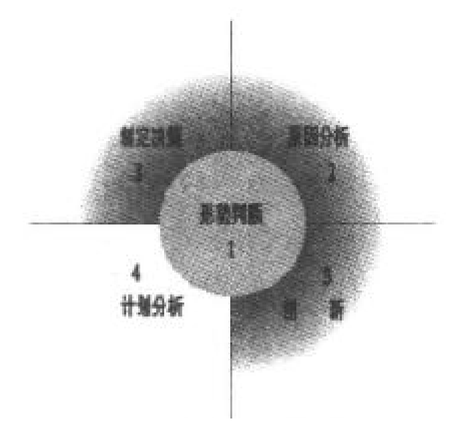
1. 明白你要作出什么决策；
2. 建立标准并把它们划分为条件和希望；
3. 建立并比较备选方案；
4. 明确和评价决策风险。

现在她已经对决策过程很熟悉了，这几个步骤具有无可争辩的逻辑性。她相信决策技巧有助于她解决以后在芝加哥的工作过程中所遇到的各种难题和挑战。

第 4 章

技巧 4　制定计划

决策成功的保证



“布赖恩，你要做得与上次的奇迹一样好！”你的老板微笑着这样对你说，随即将一个备忘录塞到你的手中，“或者以其他更好的办法去做。你最近为我干得太棒了！你要知道，这件事是对你的一次考验。”

他热情地拍拍你的肩膀后走了。你浏览了一下老板给你的备忘录，发现他并不是在开玩笑，而你的办公桌上已经堆满了要处理的文件。这可能是你自己造成的，因为你干得太出色了，这反而成了你的负担。也许作为一个成功者并不像人们所说的那么容易，自从你在玛丽埃特取得巨大的成功以后，你就成了老板的红人，他一有要紧事就找到你。

那是在去年夏天，作为一个资产达几十亿美元的软件公司，你们在旧金山玛丽埃特饭店举行一年一度的“西部地区顾客答谢日”活动，饭店的前面有一个冠军赛高尔夫球场。你们

邀请了硅谷计算机行业的所有重要人物，来参加高尔夫球锦标赛，比赛以后将举行盛大的宴会。你们对这次盛大的活动寄予了很高的期望，这是一次难得的机会，可以加强公司间的业务联系。

你们已经研究了所有的天气预报，预测到那天的天气将非常晴朗。但是，也许是命运在故意作弄人，就在那天刚刚准备进行高尔夫球比赛时，天上突然下起了瓢泼大雨，在这之前没有丝毫要下雨的迹象。

你的老板一下子惊呆了，想像着邀请来的公司的150多位老顾客被大雨赶回饭店的大厅里，可能整个上午都得玩无聊的电子游戏来消磨时光。他一筹莫展，怎么办呢？正当他发愁之际，你走到他身旁低声说："老板，我有办法，我准备了第二方案。"

"什么？"

"我就怕出现这样的意外场面，所以，我提前预订了一个舞厅，并已让他们将家具移走，并且我已经买了一些练习击球的球洞，它们就放在我的汽车车箱里。请给我15分钟的时间，让我安排一下，我准备在宴会厅地毯上划出一块场地，我们可以在那里进行击球比赛，我们还可以使用原来为锦标赛准备的奖品。另外，如果你乐意的话，我们甚至还可以准备一些饮料，这样可以提高一下大家的兴致。你觉得怎么样？"

老板不断地点头，你已经察觉到他对你的主意感到十分满意，客人们有的可能也已经想到了这个主意，但是只有你提前为此做好了准备。客人们兴致勃勃地在宴会厅里玩了好几个小时，其中有许多人还说，这是他们几个月来玩得最开心的一次了。

几星期后，你被提拔为公共关系和客户部经理。而现在老板又交给你一个新任务，你必须再一次赢得大家的信任。但是，这一次事情的难度要大得多。

备 忘 录

秘 密

发信人： 市场营销部副总经理
收件人： 公共关系和客户部经理
问 题： 韩国政府代表团即将来访，并有签约意向

布赖恩：

正像你已经知道的那样，我们正在为韩国的金武先生及其随行人员的重要来访做准备。金武先生已被韩国总统指派率一个代表团来我公司访问。韩国最大的电子公司三兴公司曾经就向韩国政府及其所有机构和附属单位提供字处理软件的事宜与我公司接洽过。三兴公司已经帮助韩国政府将供应商的选择范围由四个缩小为两个，有消息透漏我们公司是三兴公司的首选供应商，因此，事情进行得比较顺利的话，我们有可能做成这笔生意。为此我们必须确保不出差错。

这次来访的意义不仅于此，它还具有更大的潜在意义。尽管南北朝鲜之间在政治上相互对立，但是他们之间也有一些合作项目。因此，我们有理由相信如果可以将我们的产品卖给韩国，那么我们以后也有可能将市场打入北朝鲜。这是又一个 5000 万美元的大市场（在这一次来访中也有几个来自北朝鲜的高级官员，三兴公司已经安排好由我们公司的政府业务部去机场接待他们）。

金武先生及其 18 名随行人员，将乘国际航空公司 712 次航班，于 4 月 24 日 1 点 30 分抵达旧金山国际机场。

我与国际销售部经理将共同负责陪同和招待金武先生及其随员，由我负责致欢迎辞。我想请你负责他们的旅行、住宿等后勤事宜，这里附有一个初步的日程安排。

我们希望不要把这件事宣扬出去，以免让竞争对手察觉。但是，我已经获悉美国商务部将派一个代表来，他来自加利福尼亚州的朝鲜事务办公室。既然事情可能会走漏风声，我们不妨在机场举行一个记者招待会，希望它有助于我们的工作。

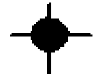
布赖恩，你可要明白这是一宗大买卖。我们不能承受任何的差错。我拜托你将所有的事情都安排好。不过，我相信你是有这个能力的。

对，这确实是对你的考验，单从这笔业务的金额上讲，就足以说明这一点。更不用说这次来访还充满了神秘的意识形态和政治色彩。它将涉及到许多地方和许多的人，安全方面的任务是很重要的。另外，由于它涉及到华盛顿和萨克拉门托市，有可能出现政治事件。还有可能出现问题的地方太多了。

你上一次的成功是提前组织了一个高尔夫球击球比赛，这一次该怎么办呢。

但是，你认为导致上一次成功的基本原理同样能应用于这次的来访接待任务，想到这里你终于松了一口气。这些基本原理曾经成功地运用过一次，你能够再一次运用它取得成功，尽管规模要比上一次大得多。

这个原理就是计划分析的思维方法：确定目标；制定合理的计划；准备好应付有可能出现的任何挑战。



"如果没有人让它发生的话，不会发生任何的事情。"这是领导学中的一个公理。但是，当你进行某个决策时，你是在排除某种不确定性，而用另一种不确定性来代替它。你的担心由现在转移到了未来。

经理们考虑的问题不再是"我现在做什么?"而是下面这些问题：

- "计划是什么?"
- "怎样使计划顺利进行?"
- "如果计划不能顺利进行的话，该怎么办?"
- "我怎样才能发现计划进行得不顺利?"

美国的公司倾向于奖励那些在处理危机方面能力较强的领

导者，他们不愿意事先考虑这些复杂的问题，而是玩各种领导手腕来解决已经出现的危机。实际上，人们表扬他们并不是因为他们具有高超的领导才能，而是认为他们具有较高的减少所发生危机所造成的损失的能力。

其实，真正有效率的领导者并不是在控制损失方面表现出色，而应该是能够避免会造成损失的危机出现。因为无论你在控制损失方面表现得怎样出色，都比不上能够提前将损失避免的效果好。计划分析的思维技巧就是培养预见力的方法，一个掌握了计划分析技巧的领导不会遇到太多的损害需要他去控制，因为，他已经预见到了可能出现的问题及其副作用，并加以防止了。

为了证明这一点，我经常在我的经理培训班上问学员一个问题："如果你被安排在曼哈顿的一个摩天大楼里负责大楼的安全，你的首要职责是防止大楼着火以避免造成巨大的灾难，那么你应该做些什么呢?"

经理们的答案常常是下面这些内容：

- 安装一个自动洒水灭火系统；
- 安装烟雾警报；
- 在楼顶上安装直升机机场；
- 饭店里禁止吸烟；
- 在每个房间里放置灭火器；
- 设置便利的安全出口。

然后我又重复了一次我的问题，并请他们再看一下自己的答案，当我提醒他们应该重在防止时，他们不住地点头，意识到了自己的答案是所答非所问。

我问他们的问题是"怎样来防止火灾?"而不是"如何来救火?"也不是"怎样将火灾造成的损失减少到最低限度?"在

他们的答案中唯一的防火措施是禁止吸烟，其余的主意都不是防火措施，而是用来减少损失的应急措施。它们根本就不能防火，都是些控制火势或者帮助疏散居民的方法。

明显的征兆

令人奇怪的是，大多数的公司和事业在遭受挫折之前，已经产生了明显的迹象，但是经理们却视而不见，没有采取任何防范措施，也没有准备任何应急计划。

例如：一个大的石油公司面临着一个巨大的困难：需要将位于海岸上的石油钻井从印度海运到北海。该公司制定了一个复杂的计划，使用一个拖船船队拉着巨大的钻井，绕过好望角，到达非洲两海岸，再到达西欧北海海岸。

船队一路上经历了各种艰难险阻，几乎天天都会遇到麻烦，使得人们经常惊慌失措。该公司的培训部决定使用这个真实的案例作为培训新的经理人员的学习材料。在培训的过程中，他们发给这些经验比较少的领导者一份简单的钻井运输计划，然后要求他们列出所有值得考虑的潜在问题。结果，在实际运输过程中曾发生的问题有50％被这些年轻人想出来了。换句话说，至少有一半的问题是可以事前预见到的。

这个事实使得高级经理们很吃惊，为什么那些经验丰富的领导者没有更好地进行预见呢？高级官员们总结说，如果当初进行了认真的计划分析，至少可以为公司节约30万美元。

当你掌握了计划分析技巧之后，你就学会了如何制定和检查计划，将可能发生的危机在其发生之前排除掉；你就学会了如何来描述计划，发现关键的地方，找到防止问题发生的办

法，准备好备用的计划以便在出现问题时使用，然后设计出启用备用计划的警戒指标。

但是，计划分析的思维技巧并不仅仅是防止问题发生，它还可以使你预见到潜在的机会。例如：加拿大一家较大电讯公司的一个工作小组，设计出一个新的工作绩效评价方案，在将其投入使用之前，他们想先进行计划分析。

于是他们发现了许多问题：首先，开始执行的日期与年终预算报告相互矛盾；其次，该方案漏掉了几个分厂，而这些分厂已经感觉到总部对他们不太重视了；再次，根据加拿大的法律，要求将该方案翻译成法语，然而翻译的时间要比他们原来想像的要长得多。

除了发现这些问题之外，他们还发现了许多潜在的机会：人事部即将发布一个监督手册，如果将两个方案联合下发的话，效果会更好。

了解到这些新情况以后，他们开会决定将漏掉的分公司加进来，推迟执行的时间，以便使绩效评价方案与新的监督手册能联合发布，这样就为将其翻译成法语争取了时间，也避免了它与预算报告的冲突。

这样，通过花点儿时间进行合理的计划分析，该工作小组避免了所预见到的问题发生，并抓住一些机会，使两个方案同时发布，从而收到了较好的效果。

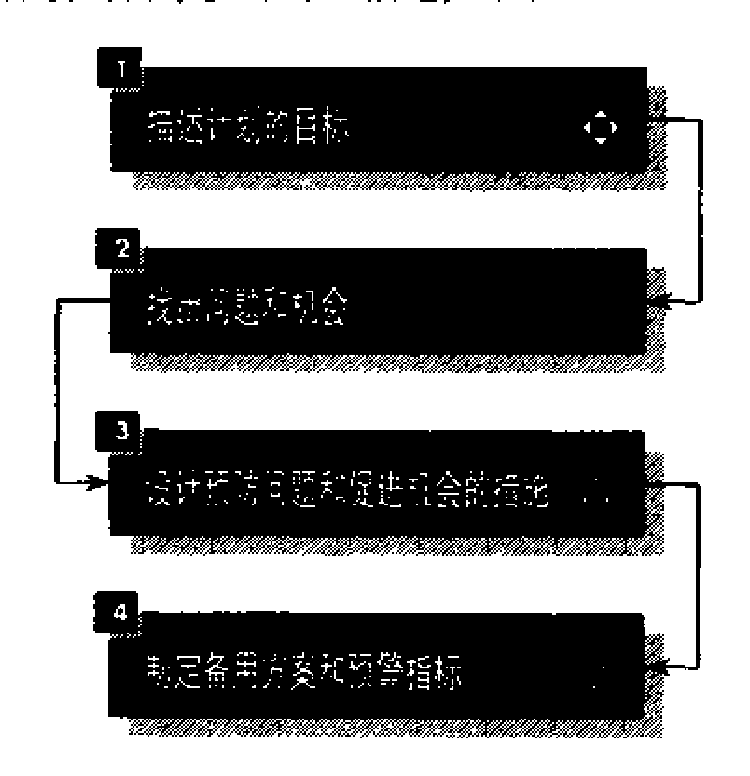
四个基本步骤

在水手当中有一个古老的说法："高级的船长是那些善于使用他丰富的知识，从而没有必要使用他的高超技巧的船长。"这句话是说，如果你能够真正做到全面地把握局势，你就能够避免陷入困境。

同样，好的领导具有非常敏锐的感觉，使得他们能够在问题转化成危机之前就觉察到它的存在。

因此，计划分析是这样一种技巧，或者一种思维方法，它能够使你为可能出现的问题和机会做好准备，它帮助你能够更快地处理问题，减轻你的痛苦和负担。

计划分析的简单步骤可以描述如下：





生活中，在你准备做任何事情之前，小到煎一个鸡蛋卷，大到经营一个大公司或推翻一个政府，你都必须明白你要实现的目标。

因此，在制定计划时，你首先应该用一两句话描述清楚事

情的目标，要确保它包含你所希望实现的结果。这样你就会对你想实现的东西有一个清晰的概念，帮助你在制定计划的过程中不至于偏离方向。

每一个计划，无论多么简单或者多么复杂，在这一点上都没有例外：它们都必须显示出为实现某个目标必须做些什么。

第一个需要问的问题是：计划的目标是什么？

如果你是布赖恩先生，一个大的软件公司的公关部经理，你被指派负责韩国访问代表团的后勤接待工作，那么你的计划应该实现什么目标呢？

计划目标

为了确保韩国官员在 4 月 24 日～28 日的来访取得成功。这次访问要在不会给客人们带来尴尬或不便的前提下，让本公司和社会上知晓。

这看起来是再简单不过了，即使计划本身也许并没有这么简单，然而，布赖恩在公关部的丰富经验有助于他的计划工作。

首先，他开始研究他的上司交给他的那个日程安排表：

金武先生的来访日程

星期三 4月24日

下午1:30 乘712次通用航班，到达旧金山机场，在贵宾厅举行记者招待会，然后由公司车队将客人送到宾馆下榻

下午4:30 陪同旧金山市市长会见外宾

下午5:45 由车队送客人到马丁县私人海滩俱乐部

晚上8:30 在旧金山海湾游览，从蒂伯龙码头出发

晚上11:15 乘豪华轿车回宾馆

星期四 4月25日

上午7:30～11:30 在特温奥克斯乡村俱乐部打高尔夫球

下午1:00 参观我公司（生产部；顾客服务部；实验室；某些设备；硬盘），包括在总经理套间举行午餐宴会，并看一下会议室

下午6:00 晚宴，到诺布山游览

星期五 4月26日

上午休息

下午1:00 在宾馆举行露天午宴，下午旅游客车带客人去纳帕峡谷游览

星期六 4月27日

上午8:00 用豪华轿车去宾馆接客人

上午9:00 在总经理套间举行会谈
每一个副总经理讲话30分钟，接着由研究与开发部经理讲话15分钟

下午1:00 在总经理套间举行酒会

下午2:30 我公司各部门负责人与韩国技术顾问之间举行会谈：企业形象策划部；项目管理组；软件开发部；国际业务部；国际研究与开发部
晚上休息

星期日 4月28日

上午8:00 在宾馆举行送别宴会，由公司首席行政主管致送别辞

上午10:45 用豪华轿车送客人去机场

下午12:45 乘718次通用航班由旧金山飞往韩国

好了，现在你已经明确了计划的目标，也占有了制定初步计划的原始材料。

一个计划有多复杂？这要看是什么计划，计划包括的范围很宽，小到脑子里的一个清单，大到一个非常复杂的工作图表。无论你做什么事情都得从计划开始，在做任何事情之前你都要运用自己的聪明才智找出实现你预期的理想结果的途径。最佳的计划应该是富有预见性的，它应该在问题发生之前预见到它的可能性。

第二步

找出问题和机会

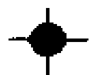
布赖恩开始研究上司交给他的初步计划，他马上就看出许多潜在的问题。首先，如果客人一到达就在机场举行新闻发布会，那么这个场面很有可能会被反对派、竞争者或其他利益集团利用，做出一些使本公司或者韩国客人难堪的事来。其次，由于有来自北朝鲜的客人，更容易造成政治上的问题。

布赖恩还担心：那天晚上当客人在蒂伯龙的公共码头上船时，记者会不会向客人提出尴尬的问题来。

布赖恩还注意到：日程安排太紧凑了点儿，而且都接近交通高峰期，考虑到海湾地区的交通状况，他需要采取措施以确保韩国客人不会被卡在101大道上。

布赖恩想到的另一个潜在的危机是：这么多不会讲英语的人来访问美国，去这么多地方，万一有一两个或更多的人走散了怎么办？如果布赖恩不加小心的话，这种事情很可能会发生。

看来布赖恩需要做的事情太多了，他必须提前考虑到这些问题，并防患于未然，这总比等韩国客人到了以后，或者更糟的是等问题发生了之后才醒悟要好得多。



我们常常会因为没有提前预见到而错过许多机会，比如：你会听到有的总经理很惋惜地讲："我要是早点儿知道就好了！"这是由于他缺乏预见性而导致的恶果，这是与计划分析的原则格格不入的。

是否需要将潜在的机会和问题同时都列出来呢？实际上，更好的办法是将问题和机会分别记录下来，这样有助于使事情更清晰，列出的表更完整。列举问题和机会的另一个好办法是与别人商量，他们也许能够发现你没有发现的问题和机会。

通过研究来访韩国客人的日程表，布赖恩立即就发现了几个潜在的机会：首先，与旧金山市长的秘密会谈这件事，如果处理得好的话，会产生非常好的公关效果。

其次，由于这些杰出的韩国人将在这里访问整整4天，也许布赖恩可以帮助他们消除文化隔阂，他也许能帮助他们感到更舒服一些，还可以使他们对本公司更感兴趣，在公司与旅美韩国人社会之间建立起某种联系。布赖恩想起曾经在圣马特奥与一个高级职业高尔夫球手见过面，他是一个旅美韩国人，也许可以邀请他参加星期四的锦标赛，如果他不能来的话，还可以请另一个杰出的旅美韩国人来。

这样，布赖恩就得到了一张列有潜在的主要问题和机会的清单：

[illegible]	[illegible]	备用方式	[illegible]
机场可能发生的对抗或尴尬的提问			
蒂伯龙码头可能发生的对抗或尴尬的提问			
车队在高速公路上受阻的可能性			
客人走失			
接待市长（机会）			
与旅美韩国人社会建立文化联系（机会）			

现在，布赖恩已经列好了潜在的问题和机会，他的下一个任务将是想办法如何处理这些问题和机会。

第三步

设计对付问题和促进机会的措施

仅仅知道前面潜伏的问题和机会是远远不够的，能够控制局势和具有预见性就意味着要努力回避问题，抓住机遇。

因此，布赖恩开始研究潜在问题表，思考可以采取什么预防措施，对于潜在的机会，又该采取什么促进措施。

问题/机会	预防/促进	备用方案	预警指标
机场可能发生的对抗或尴尬的提问	会见反对派组织。 给金武先生打招呼，让他对可能的敏感问题准备一下。 提醒机场保卫部门。 安排紧急出口。		
蒂伯龙码头可能发生的对抗或尴尬的提问	会见反对派组织。 给金武先生打招呼，让他对可能的敏感问题准备一下。 提醒蒂伯龙的警察。		
车队在高速公路上受阻的可能性	对驾驶员就可能的行驶路线进行培训。 在汽车里准备好步话机。		
客人走失	在每辆汽车里放一张当地的旅游图。 打一份访问人员名单，并分发给每个人。 要求经常点名。		
接待市长（机会）	提醒"友好"的新闻媒体。		
与旅美韩国人社会建立文化联系（机会）	在星期四外出打高尔夫球之前邀请旅美韩国人。		

第四步

制定备用方案和预警指标

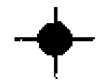
关于备用的原理是许多书本特别强调的，它始终在起着作用。不管多么仔细周密的计划都不可能保证能够天衣无缝，在实施中都有可能出点儿差错。因此，你还需要有一个备用方案或应急措施，并确定何时动用备用方案或应急措施。

这样，如果发生什么意外情况的话，你就可以采取预先准备好的备用措施。如果需要预防的问题值得予以足够的重视，你就应该准备好应付这种问题的应急措施，要想清楚万一该问题出现的话，你该怎么办?

从理想上来讲，你希望最好不使用应急措施，就像你肯定不愿向保险公司提出火险赔偿或发现你的汽车安全气袋派上用场一样。更明确地讲,备用措施只是一个次最好的措施,一种安全防范措施,除非真的需要使用,否则是应该尽量避免发生意外的,就象飞行员准备的降落伞一样,人们并不希望看到它被使用。

同样，你需要准备好利用可以利用的机会。例如：不管什么时候当你想增加你的广告时，你最好应确保你的销售人员已经准备好追踪新的顾客。

不管怎么说，没有准备好应对紧急情况的措施就意味着你有可能失去一个机会，或者在处理开始发生的问题之前问题已经严重恶化。



因此，如果你是布赖恩，你应该列出应急行动计划如下：

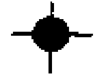
风险／机会	防范／促进	备用方案	预警指标
机场可能发生的对抗或尴尬的提问	会见反对派组织。 给金武先生打招呼，让他对可能的敏感问题准备一下。 提醒机场保卫部门。 安排紧急出口。	机场保卫部门驱散反对派组织。 取消新闻发布会。	
蒂伯龙码头可能发生的对抗或尴尬的提问	会见反对派组织。 给金武先生打招呼，让他对可能的敏感问题准备一下。 提醒蒂伯龙的警察。	蒂伯龙的警察驱散抗议者——使外宾容易靠近船只。	
车队在高速公路上受阻的可能性	对驾驶员就可能的行驶路线进行培训。 在汽车里准备好步话机。	从其他道路行驶。	
客人走失	在每辆汽车里放一张当地的旅游图。 打一份访问人员名单，并分发给每个人。 要求经常点名。	请警察局帮助进行寻找联络。 向新闻和警察局提交走散来访者的详细情况。	
接待市长（机会）	提醒"友好"的新闻媒体。	向当地和州的新闻媒体发送消息。	
与旅美韩国人社会建立文化联系（机会）	在星期四外出打高尔夫球之前邀请旅美韩国人。	准备去韩国拜访他们的计划。	

现在，布赖恩已经知道如果有什么不利的事情发生的话该怎么办了，也知道如果发生什么例外的情况时该如何对付了。他还需要做的事是设置一个预警指标，它会告诉你在什么时候动用这一备用系统。

每一个紧急情况都应该有一个预警指标，它们是预先决定好的、告诉你进入紧急状态的信号。如果没有这些指标，将不能保证消除意外事故产生的影响。

一个预警指标并不仅仅是一个里程标记或一个时间位置，而是指在某个预先规定好的时刻，某件事情发生或不发生。好的领导总是始终如一地对计划进行监控。例如：如果原材料没有在规定的时间内到达，可能有必要重新安排工人，将某一生产线的工人调到别的生产线。再比如在棒球场，如果有两个人在场上，而且在第七局以后最多有一个出局人，那么棒球经理会自动让替补棒球手上场。

对于机会来讲也是同样的道理，失去机会与发生问题一样严重，也是我们应该努力避免的。

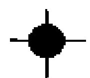


现在，让我们看一下在本案例中所使用的预警指标：

问题/机会	预防/促进	备用方案	预警指标
机场可能发生的对抗或尴尬的提问	会见反对派组织。 给金武先生打招呼，让他对可能的敏感问题准备一下。 提醒机场保卫部门。 安排紧急出口。	机场保卫部门驱散反对派组织。 取消新闻发布会。	示威者早早出现。 新闻媒体的提问很不友好。
蒂伯龙码头可能发生的对抗或尴尬的提问	会见反对派组织。 给金武先生打招呼，让他对可能的敏感问题准备一下。 提醒蒂伯龙的警察。	蒂伯龙的警察驱散抗议者——使外宾容易靠近船只。	警察报告在码头附近有反常活动。 有记者出现。
车队在高速公路上受阻的可能性	对驾驶员就可能的行驶路线进行培训。 在汽车里准备好步话机。	从其他道路行驶。	公路巡逻人员报告交通有较大问题。
客人走失	在每辆汽车里放一张当地的旅游图。 打一份访问人员名单，并分发给每个人。 要求经常点名。	请警察局帮助进行寻找联络。 向新闻和警察局提交走散来访者的详细情况。	在点名时发现某人不在。
接待市长（机会）	提醒“友好”的新闻媒体。	向当地和州的新闻媒体发送消息。	招待会进行得很顺利。
与旅美韩国人社会建立文化联系（机会）	在星期四外出打高尔夫球之前邀请旅美韩国人。	准备去韩国拜访他们的计划。	在访问期间有许多进展。

现在，布赖恩已经制定好他的备用计划。他知道如果事情出什么差错的话，他将应该做些什么，而且还知道什么时候才需要采用这些应急措施。

这并不意味着韩国客人的来访肯定会很顺利。任何复杂的活动都不会一帆风顺。但是，通过提前分析这一项目，布赖恩觉得已经准备好应该如何来应付这些挑战。他考虑到了所有合理的预防措施，以防止发生灾难并把握住机会。

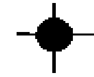


计划分析的过程要求投入时间、脑力和精力。但是，它是一种回报率很高的投资。计划分析是具有预见性的关键，它不仅在实际过程中很有用处，而且会给人一种安全感。

在最佳情况下，计划分析的功能就像雷达一样，通过使用基本的预防方法和备用措施，可以在问题将要发生时发出信号，使你能够及时地最大程度地化小其影响。再次强调一下，进行计划分析时需要提出的简单问题是：

- “计划是什么？”
- “怎样使计划顺利进行？”
- “如果计划不能顺利进行的话，该怎么办？”
- “我怎样才能发现计划是否进行得顺利？”

提前回答这些问题需要花费一些时间，但是从长远来说，它不仅会使工作进行得更顺利，而且可以使我们消除紧张感。如果能够这样持之以恒地进行计划分析，你将会成为一个优秀的领导者，而且我敢保证每个人都会愿意与你在一起工作。



布赖恩眯缝着眼睛看着远方的草地和树丛，他刚刚打过去

的高尔夫球就在那里的某个地方。他狠劲地将球从第七发球处向左打出去。但是这并没有什么关系，因为总体上看事情进行得很顺利。

昨天韩国客人如期到达，很顺利地举行了记者招待会，在市长的接见中表现得也很成功。在海湾巡游时也没有出任何差错（只有三兴公司的一个官员有一点儿晕船）。到目前为止还没有出现任何造成不良后果的交通问题，也没有一个客人走散。那天在高尔夫球场上，每一个人包括布赖恩都玩得非常愉快。

那个来自圣马特奥的旅美韩国人正好也是个对美国非常友好的外交官员，他很会与来访客人开玩笑。布赖恩的老板和金武先生都非常欣赏布赖恩想出的这个主意。

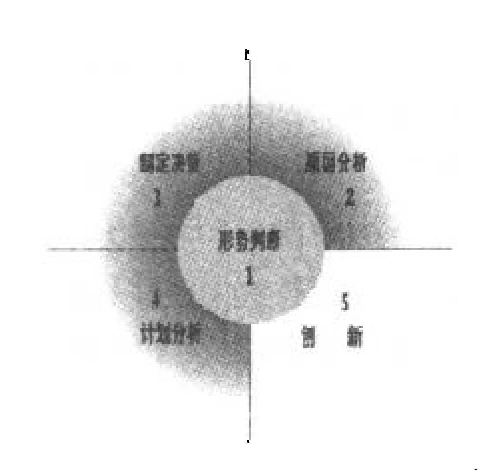
在比赛暂停休息时，布赖恩感到他之所以能够呆在这里是他运用计划分析技巧所得的胜利果实。比娱乐更令人兴奋的是，当布赖恩在高尔夫球场地上打球时，老板用惊喜的目光看着他。“你好，布赖恩，”老板微笑着对他说，“到目前为止访问进行得很顺利，每件事情都在你的控制之下吗?”

“所有的问题都想到了。”布赖恩自信地说，心想老板可能又要给他安排什么重要的任务了。

第 5 章

技巧 5 创新

创造更好的事物



“当今世界一个非常严峻的现实是：如果你停步不前，你就会失去自己的立足之地。这一点对于个人和公司都是一样的道理，换句话说，仅仅维持现状是远远不够的。

从事实际管理工作的领导都清楚这一点，因而，他们不断地提高自己的工作标准，即使他们的某些选择行不通，但是他们仍然不断前进，总是在不停地思考，适应环境，进行创新。

或许，正像皮特·F·德雷克尔在《哈佛经济评论》杂志中所说：“每一个组织的核心能力是不同的……但是每一个组织，不仅仅是企业，都需要一个核心能力：即创新。”

创新即思维技巧 5，能够帮助你确定现在需要做哪些目前还没有做但是应该做的事情。你可能会说，这要求你进行一套完全不同的思维训练。在前面几章中研究的思维技巧旨在对纷

繁复杂的事情进行分类整理并对之进行评价。然而，创新思维技巧是要在似乎不存在任何传统的可选方案的情况下进行决策，它要求你必须从零开始创造出这些选择方案。

但是这并不仅仅是指白日做梦，创造性必须在某种结构框架内发生才能够发挥其作用。完全盲目的思维方法是行不通的，它会让我们付出惨重的代价。创新的关键是将理性的方法与创造方法结合起来。最佳的创造性同时来自左半脑和右半脑，它聚焦于某个具体的问题，然而又要研究所有与问题有关联的事物。创新的解决办法可能非常抽象，但是其目标却必须非常明确。

这就是给人们提出的挑战。

假如你是纽约北部的米斯塔齐奥葡萄酿造公司的营销经理。5年来，你一直在向泛美航空公司销售独特的6盎司瓶装红、白和玫瑰红葡萄酒。该产品是你们最成功的产品之一。

从泛美航空公司获得的销售额是非常可观的。同样重要的是，这一项业务提高了你们在数量不断上升的旅游公众中的形象。另外，由于该项业务的合同是长期合同，使得公司可以进行大批量生产，保证了可以从这些小小的酒瓶上获得非常可观的利润率。

但是，出现了一个问题。泛美航空公司最近对你说：酒瓶的形状又高又细，给航空公司的运输带来了不便，它占用了飞机的许多宝贵空间，而且在乘客的盘子里放不稳。

你该怎么办呢？你从没有对此操心过，以前从没有听说过这个问题。酒瓶的形状不是一直是这样吗？但是，无论如何你必须保住这一业务，你必须想办法解决。

创造性“三明治”

我将创造性的实质简称为创造性“三明治”。

让我来解释一下，在生活中最难以忍受的错误之一是认为人和组织要么是有创造性的，要么是理智的：一边是白日做梦者，异想天开者，空想者；另一边是实用主义者，讲究实际者，以效果为导向者，务实者。

这是简单化的说法，实际上在全新方向上进行的纯粹性研究在数量上是很少的。理论上的突破也很少是一种本能的冲动，人们很少能惊喜地喊出："我发现了！"

在现实当中，生产中的发明创造几乎都是围绕着改善现有的产品和服务进行的。例如：在电信产业中的一个大型研究与开发实验室，将其90%的研究费用花在所谓的"以使命为导向的研究"上面，而只有10%的研究费用是用在非直接的研究项目上。其结果是：该实验室发展成为全世界公认的该领域的领导者。

创新过程的第一步是明确机会并制定目标和标准，这是一个分析的过程；接下来第二步，就是在这些目标和标准的基础上进行创造：想新主意，出新点子；然后，你对这些新点子新主意进行进一步的分析，挑选出潜在的解决办法，并确定哪些主意可以变成现实。这样创新的全过程就是：分析—创造—再分析。

这就是创造性"三明治"。

但是，还有一个重要的问题是：只有当公司或组织具有这样一个环境，它容许发生错误和偏差，能够容忍似乎不合逻辑的、偏离常规的和不太切合实际的想法，以及一些不合常规的行为时，所有这些关于创造和创新的讨论才具有争论的必要。这并不是说这个组织不应该有纪律性，恰恰相反，一个组织越是具有理性，它就越是有机会取得创新成果。创新就是成功地进行创造。

如果没有建立起激励较大程度自由的基本原则，创新是不

可能繁荣起来的。如果公司的文化是“我们一直是这样做的”，或者“这并不是我们的方式”，那么就不可能产生有效的创新。如果你的工作人员害怕走得“太远”，他们就不可能取得创新成就。这样评价建立创新环境的重要性并不是言过其实。

对于没有良好的创新环境的公司来说还有一个相关的问题，我把它形容为“这不可能”综合征，这是某些故意给组织创新设置障碍的人最喜欢使用的一种手段：他们总是想从别人的提议中找出什么漏洞，这样他们就可以因为一个小问题而否定全部解决方案的可行性。这虽然给了他们一种成就感，但这常常是以公司因缺乏创新而停滞不前为代价的。

然而,实际上大部分可行的解决方案总是在几个相互竞争和比较的方案中选择出来的,希望每一个可选方案一开始就很完美是不现实的。另外，在寻求可能的解决方案时，你必须有个开放的不很挑剔的态度，能够容忍不太理想的选择方案存在。你肯定已经发现生活并不是由一连串的理想或完美的方案组成的。

泛美航空公司的官员来找你谈话，提出关于葡萄酒酒瓶形状方面的问题：

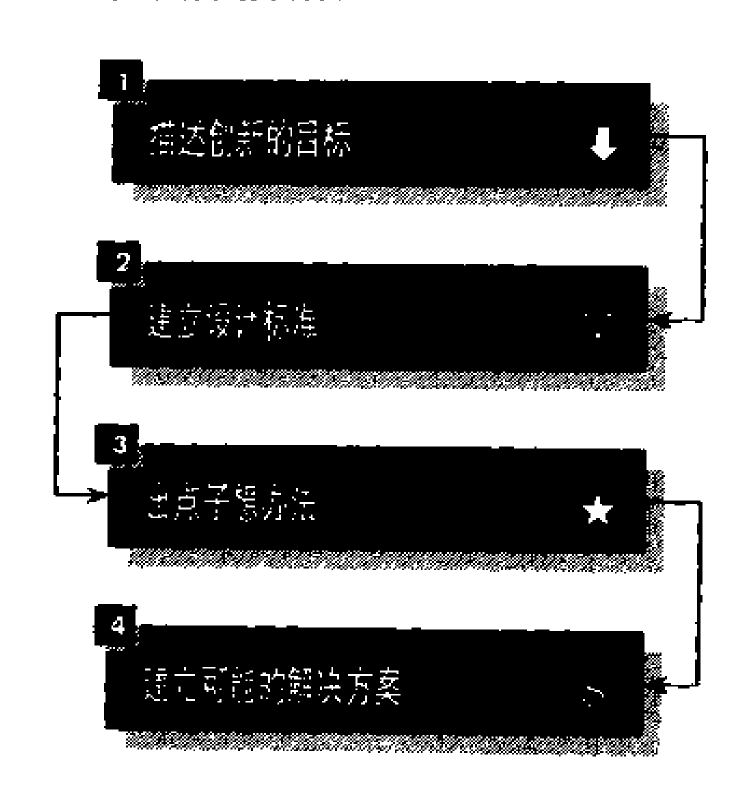
- 因为许多乘客需要喝葡萄酒，航空公司必须在每架飞机上储存许多米斯塔齐奥酒瓶。但是由于酒瓶的形状又高又细，使得装卸起来很不方便，经常发现有酒瓶损坏，而且酒瓶占据了许多宝贵的储存空间；
- 酒瓶的特点是头重脚轻，因而当飞机发生震动时，酒瓶经常会倾倒，或者从在乘客托盘上设置好的凹陷处掉下来。乘客对此颇多抱怨。

泛美航空公司虽然没有威胁说要更换供应商，但是他们要求你们研究一种解决办法。航空公司从葡萄酒的销售中获得了丰厚的利润，因此他们希望你们提出乘客可以接受的解决方案。

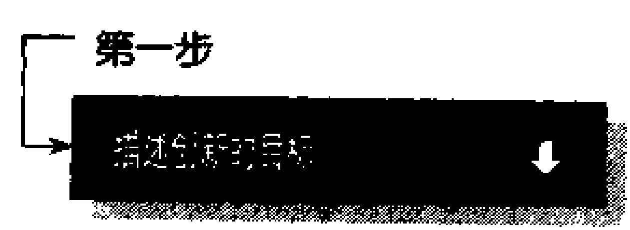
创新的步骤

上文我们研究了创新的需要，及其所需要的良好创新环境，下面我们研究创新的四个基本步骤，或者说是四个需要你来回答的标准提问。

- 目标：最终的结果是什么？
- 标准：你的局限性有哪些？
- 主意：我们能想出哪些好主意？
- 解决方案：我们怎么来组合或衡量这些主意，将其转化为可行的解决方案？



第一步



首先，你需要通过确定创新的目标来明确创新的机会。

下面是在描述创新目标时需要注意的几个要点：

- 在描述创新目标时通常是从一个关键的短语开头的，比如："怎样才能最好地……"；
- 要以积极的口气或词语来描述创新目标，如果以消极的口气或词语开头（比如："减少某种成本"），那么就会限制你的思维能力不能更好地想像具有创新性的主意；
- 尽量地做到思维开放，然后再进行集中，例如："怎样才能设计出下个世纪最好的交通工具?"的描述方法要比"怎样才能设计出下个世纪的最好的汽车?"这一描述方法要好。

接着对你提出的创新目标进行研究，是否太局限？是否太宽泛？能否将它描述得更简单一些？它是否将最终的结果具体化？或者它是否已经给你指定了实现目标的办法而使你的思维受到限制？

例如：在本案例中航空公司提出的关于酒瓶形状的问题，泛美航空公司讲因为酒瓶形状的又高又细使他们遇到了许多的麻烦。那么就解决这个问题来说你的目标是什么呢？

你的目标可以描述为："怎样才能最好地改善酒瓶的储存能力及其稳定性。"但是，其隐含的假设就是酒瓶是研究的唯一对象。酒瓶是你现在使用的和以前一直使用的容器，但是仅仅将容器局限于酒瓶也许思路太窄了。你应该考虑是否还有另一种你还没有想到但更容易运输和储存、并且在飞机上更稳定的容器。

因此一个更好的描述是："怎样更好地解决泛美航空公司

提出的关于酒瓶的问题。”这种描述为你提供了一个更多的可能性，而且仍然很明确，并没有使问题变得模糊不清。一旦你明确了你的目标，你就可以进入创新的第二步了。

第二步

建立设计标准

在你出主意想办法之前，你还必须知道你所希望的理想结果是什么，以及可能遇到的限制条件有哪些，明确这些方针和标准以后，你才能明确方向和重点。

创新标准将会使你能够更容易地出主意想办法，它们也将成为一个判断理想中的解决办法是否可行以及能否在实际中发挥作用的指针。你还必须使创新标准反映出负责审批和支持该创新的组织和个人的需要，同时你还得征求以后准备应用这一创新的人们的意见。下面是建立创新标准的一些注意事项：

- 首先应该明确“我们到底应该做什么?”
- 以积极的方式来描述创新标准。例如：“我们究竟应该做些什么才能维持或促进我们的市场形象”这一标准，要比使用“我们究竟应该做什么才不会影响我们现在的市场形象”来得好；
- 你描述的是目标而不是实现目标的方法。例如：标准应该是“我们究竟应该怎样来最大化工人们的参与度”，而不应该是“工人们应该积极参加质量小组的活动”；
- 每一个创新标准只能用于一个创新目标，必须避免复合标准。例如：“我们究竟应该怎样提高生产率并使工人们感觉到自己的重要性”，这就是一个复合标准。标

准的简单化有利于想出更多的好主意，也可确保解决办法的范围更广；

- 创新标准的数量不能太多，一般的规律是列举8～10个标准。标准太多了会由于限制条件太多而无法执行。

在本案例中，标准应该是什么呢？

从顾客方面来讲，泛美航空公司已经讲得很清楚，他们希望酒瓶容易储存和运输，并且在飞行中不会倾倒。他们还要求新容器必须是顾客可以接受的。

这样你已经有了顾客方面的标准了，但是你还可以思考你自己的标准。例如：你希望维持较高的你的公司品牌的曝光率，你还希望降低生产成本。如果你能够想出一个办法将同样的小容器酒推销给其他顾客而不是航空公司，那么这将是一件非常好的事情。

这样，你列出清单如下：

葡萄酒瓶

我们究竟应该做什么……

1. 具有更高的空间利用率
2. 在乘客的托盘上更稳定
3. 易于运输和搬运
4. 最大化公司品牌的曝光率
5. 成本不能上升
6. 同时能推销给其他顾客
7. 泛美航空公司的乘客能够接受

并不是所有的标准都是一样重要的。因为其中有一些标准比别的标准更容易引发新的主意和办法。因此，为了取得最佳创新，你应该选择那些似乎是更有可能激发人的思维的标准。能够做到这一点的标准通常是更开放的标准，它们与你描述的目标有直接的联系，并且它们避免不必要的限制条件（比如成本预算和时间限制）。

而那些不能满足这些要求的标准常常更适合于做为后面检测其可行性的标准。因此，让我们再考虑一下这个标准清单，将那些最重要的选择出来。

葡萄酒瓶
我们究竟应该做什么…….
√1. 具有更高的空间利用率
√2. 在乘客的托盘上更稳定
√3. 易于运输和搬运
4. 最大化公司品牌的曝光率
5. 成本不能上升
6. 同时能推销给其他顾客
√7. 泛美航空公司的乘客能够接受

我们选择前三个和第七个标准作为最重要的标准，因为它们与创新目标具有直接的关系，具有开放性和激励性，避免了不必要的强制性。

“最大化市场曝光率”与“能够推销给其他顾客”不是关键的标准，因为它们与创新目标没有直接的关系，也就是说

它们没有反映出泛美航空公司的要求。而“成本不能上升”也没有包括在关键的标准以内，是由于它本身所具有的限制性。

现在，你已经完成了第一个分析阶段。下一步将是“三明治”中的肉：创造。

第三步

出点子想办法 ★

这是要使用你的自然创造力的一步，这并不是容易的事情，它要求一个观念上的转变。你不能再以“事情应该是怎样的”作为判断标准，而要将着眼点放在事情可能是什么样的上面。这就意味着你在思维过程中要承担更大的风险。

在这一阶段你常常需要与别人进行讨论，小组讨论对你很有帮助，因为通过讨论能够更快地想出新主意。在开始时，进行讨论的小组首先要检查一下关键的标准，比如“我们也许可以……”

在这儿使用的一个很有用的技巧是头脑风暴法，它是指让讨论小组中的每个成员自由地提出各种想法，而不管这些想法看起来多么幼稚或离奇。在实际工作中，有几乎80%的创新任务可以使用头脑风暴法。

下面是头脑风暴法的一些基本原则：

- 暂不作出判断。如果你要求人们在提出自己想到的主意之前必须先对这些主意进行评价，那么得到的主意就很少。同样，如果有人在别人提意见的过程中就立即进行评价，那么他就会打断别人的思路。但是，你

可以先提出各种主意而不考虑其价值、可行性及重要性，然后再对它们进行评价；

- 思路要尽可能地自由。一个新颖的、异想天开的主意本身虽然很少能够直接构成创新方案的一部分，但是它有助于你和你的小组获得一个全新的概念，它们能够使你打破常规，帮助你不被局限在那些表面看起来最有可能的解决途径中。这是一条最难遵循的原则，因为它要求每个人无论如何必须做到不急于作出判断；
- 想出尽可能多的主意。努力追求数量有助于产生好的高质量的主意，你想出的主意越多，你就越有可能从这些粗泛的想法中找到你真正想要的东西；
- 建立和完善所提出的思想。当你和你的小组倾听别人的想法的时候，你会发现你的思路拓展了，从而更容易想出新的主意，也有助于完善已经提出的主意。这样你就可以避免在仅仅一味地追求全新主意的过程中有可能产生的思维僵化。

进行头脑风暴法思维的其他技巧

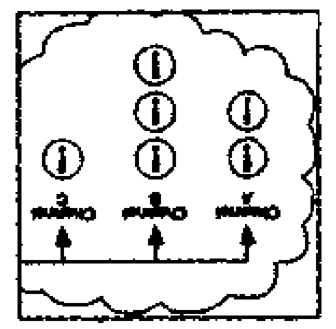
下面是一些可以帮助你更好地进行头脑风暴法思维活动的技巧：

数量要求



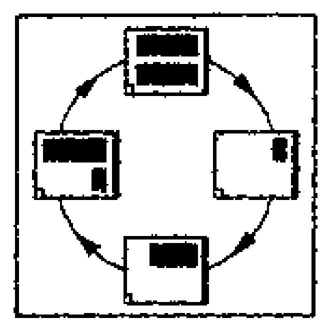
为了提升你的思路，可以为你的小组设置一个数量目标——这个目标可以定得高点儿，不能是轻易就能达到的目标。这样更有助于注意数量，从而强迫你更广泛地进行思考。

思维线索



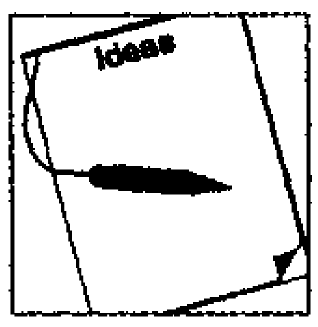
为了鼓励认真听取别人的想法，你和其他小组中的成员应该注意其思维的线索——主题，即想法之间的紧密联系而不是想法本身。然后，通过这些线索来激发其他方面的新主意。例如：关于停车场的头脑风暴法可能激发出给使用公共交通工具上班的职员发放津贴的想法。关于津贴的想法又可能激发出给合用汽车的职工发放津贴的主意，依次又可能激发出给购买个人计算机在家工作的职工发放津贴的设想。

信件交流链



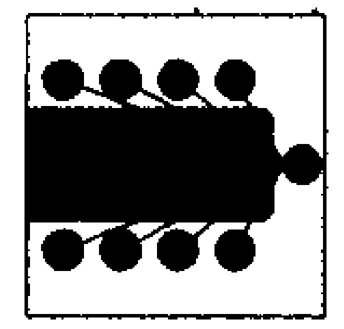
信件依次在小组成员之间传递。每个成员将自己的主意写在一封信里，并将信传给下一个成员。这个方法尤其适用于以下情况：思维小组无法见面，或者发生冲突的可能性比较大，或者小组成员希望通过匿名进行交流。多次进行信件交流更有可能激励新主意的形成。

随意涂写



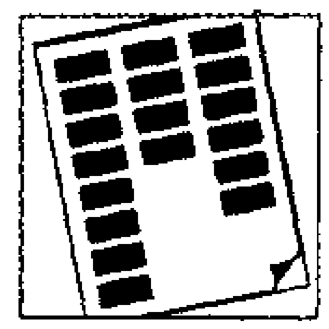
在某个中心位置放置一个征询意见板，让小组成员依次走过去将想出的主意写在上面，这是一个在许多人中迅速地收集主意的方法。

点名进行



小组的每个成员依次被点名说出自己的主意，这样使大家都有机会发表自己的意见。鼓励性格较被动的成员积极参与，同时限制一般情况下侃侃而谈的成员，使他们不至于主宰整个会议。

便条风暴法



小组的每个成员将自己的主意写在一个便条上，然后再将这些便条贴在一个意见板上进行小组评价。这种办法可以很快地收集到大量主意，还可以匿名进行，防止提出不成熟的评价。

好了，现在你可以让你的员工们运用头脑风暴法对米斯塔齐奥葡萄酒酒瓶的问题进行讨论。你把网撒得很大，力求获得

尽可能多的主意。并且在现有主意的基础上寻求一些奇思妙想，在前面你已经确定了两组关键的标准："具有空间使用效率"和"在乘客的托盘上更稳定"。

于是，你为每个关键标准想出一组创新性主意。太棒了！你对这些主意非常满意，它们确实具有创新性。

对于第一个标准"具有空间使用效率"，想出的主意如下：

葡萄酒酒瓶问题

	"具有空间使用效率"
	使用铝箔包装供应脱水葡萄酒。
	使用大包装箱包装，用玻璃杯为乘客供应葡萄酒。
	用服务员托盘上的大瓶子往各自的玻璃杯里倒葡萄酒。
	在乘客上飞机之前供应葡萄酒。
	设置"葡萄酒输送带"——在喝酒时剪开，流出葡萄酒。
	在飞机机翼里设置可折叠式酒缸。
	以头尾相接的方式储存酒瓶而不是瓶口全部向上储存。
	在上飞机以前请乘客买一瓶葡萄酒。
	以片剂的形式供应葡萄酒。
	使用有铝箔密封口部的酒杯供应。
	在安装在服务员托盘上的宽口大酒罐里储存葡萄酒。
	仍然使用现在的酒瓶，但是将其储存在可叠起来堆放的泡沫塑料箱里。

对于稳定性标准，想出来的主意有：

葡萄酒酒瓶问题
“在乘客的托盘上更稳定”
设计一种尖塔形酒瓶。
用胶带纸将酒瓶固定在托盘上。
加重酒瓶底部的重量。
请航空公司重新设计托盘。
用酒杯代替酒瓶。
在座位旁安装酒瓶套。
使用铝箔袋子供应。
以头尾相接的方式储存酒瓶。
用带有吸管的塑料袋供应。
在酒瓶底上设置一个微型吸盘。
供应盒装葡萄酒。
在天花板上悬挂塑料葡萄酒壶 并带有较长的吸管。
使用短而粗的酒瓶供应葡萄酒。

在这长长的两列主意中，肯定有一些毫无意义的主意。其中，有许多是近乎疯子才能想出的主意，例如：用片剂的形式或盒装葡萄酒的形式来供应葡萄酒。同时也有一些主意是建立在另外的一些主意之上，例如：“金字塔形的酒瓶”是建立在“加重酒瓶瓶底的重量”的思想之上。还有一些主意是用管道

供应葡萄酒，来代替传统的酒瓶。也有的主意是把现在的酒瓶固定在托盘上。

第四步

建立可能的解决方案 S

一个重要的创新很少是来自于唯一的一个主意，相反地大部分的创新是将许多具有可行性的好主意结合起来，然后在此基础上提炼成为最后的解决方案。

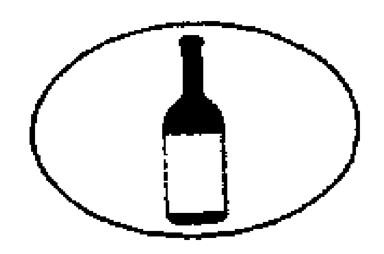
具体的办法是什么呢？首先，对大家想出的主意筛选一遍，挑选出其中最好的、最有趣的、或最新颖的主意。将那些不切实际的主意先放在一边，但并不是说这些主意没有用处，它们可以使你放开眼界。

这时你仍然不能对新的想法太苛刻，要知道你仍然需要尽可能多的主意。这里你只是想将其适当地做一些收缩。如在这一步你太挑剔的话，会限制自己的思维和创造性。但是，一旦你对这些主意进行缩减之后，你就需要按照主题对留下来的主意进行分类。通常来说，你可以找到3～4个清楚而明显的主题，在每个主题之下，将与其相关的主意列出来。

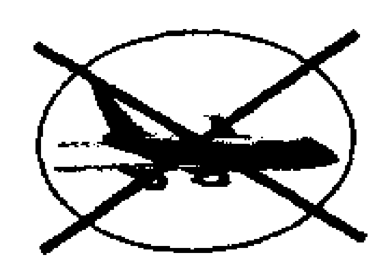
注意：你也可以将那些不属于任何现有主题的主意放在一个叫做“其他”的主题之下。同时，你还可以将同一个主意放在不同的几个主题之下。

在你将这些主意按主题分类之后，你就可以将它们进行组合，从而形成可能的解决办法。在对关于酒瓶形状问题的这些主意进行研究之后，我们可以将它们分为四个主题。

A. 酒瓶的设计



B. 不在飞机上储存葡萄酒



C. 改善储存方式



D. 非酒瓶包装



这样，他们就可以将那些最好的主意归入不同的主题之下，结果如下：

A. 酒瓶的设计

- 金字塔状的酒瓶。
- 加重酒瓶瓶底的重量。
- 在服务员托盘里设置宽口大酒罐。
- 乘客使用较矮的宽口酒瓶。

B. 不在飞机上储存葡萄酒

- 请乘客在上飞机前饮酒。
- 请那些想喝葡萄酒的乘客在上飞机前在门口买好酒瓶。

C. 改善储存方式

- 以头尾相接的方式储存酒瓶而不是瓶口全部向上储存。

- 在泡沫塑料箱里储存酒瓶。
- 用大箱子进行包装，然后用玻璃杯给乘客倒酒。

D. 非酒瓶包装

- 使用由铝箔密封的酒杯。
- 使用具有个性的铝箔袋。
- 用大箱子进行包装，然后用玻璃杯给乘客倒酒。
- 用带有导管的塑料袋供应。

到此为止，我们已经将那些大家都无法接受的主意排除掉，如：脱水葡萄酒，葡萄酒输送带，盒装葡萄酒，以片剂形式供应葡萄酒，将葡萄酒壶挂在飞机的天花板顶部。

同时，我们还排除了没有所需资源的主意，以及无法控制、或者太费时间的主意，如：在乘客座位后边设置葡萄酒自动供应机，请航空公司重新设计托盘，或者在飞机机翼上设置巨大的可折叠式葡萄酒酒缸。

但是，我们也不能简单地将它们排除在一边，因为它们在以前从来没有被试验过。当然，最关键的是在选择那些具有最大可能性的主意的同时保留一些仍然具有一定可行性的主意，比如我们保留了以下两个主意："请乘客在上飞机以前喝葡萄酒"，"用单个分装的铝箔袋供应葡萄酒"。

创新的一个关键问题是，暂时不要进行判断。这对于开发大量的具有创造性的主意来说是至关重要的。但是，这并不是说我们永远不进行判断。一旦你获得了大量的可行性解决方案，你就可以对之进行评价。通过这样做你就可以对这些可能的解决方案进行完善或提炼，甚至还可以在此基础上想出一些其他的主意。

你可以将现有的解决方案结合起来形成一个更好的办法，

从这个意义上讲，评价的过程往往需要更大的创造性。

怎样来判断潜在的解决方案是否能解决问题呢？首先，它必须具有可行性；其次，它必须以某种较为恰当的方式进行；再次，它不能导致人们无法接受的危险。

可行性评价

在进行可行性评价时，你应该将这些解决方案与前面建立的创新标准进行比较。就像在进行决策时那样，你需要将这些标准划分为两类：要求必须绝对实现的限制性条件；和希望实现的但并不是必须满足的标准。

你必须将每个解决方案与每个限制性条件进行比较，看它是否能够满足每个限制条件。如果不能满足的话，你必须要么改进解决方案使它符合限制条件的要求，要么将它作为没有可行性的解决方案而排除掉。

解决方案的效果评价

接下来，你需要对每个解决方案的可能效果进行评价。其评价的方法是将每个方案与希望标准进行比较，然后讨论每个方案满足每个希望标准的情况。

在此基础上，需要对某些解决方案进行改进，以改善其可能的执行效果。

风险估计

通过风险估计，你可以明确每个解决方案可能带来的问题，弄清其潜在风险出现的可能性及其影响。另外，通过风险

评估，你还可以确定哪些方案需要进行改进和完善。

当然，每个创新都是要冒风险的，因此你不可能面面俱到，不可能排除所有的风险。相反，你只需要将可能性和严重性较大的风险挑出来重点研究。

首先，你必须搞清哪些风险是几乎肯定会发生的，以及如果发生的话它的严重性有多大。如果你发现某个很可能发生的风险会产生严重的后果，那么你需要改进和修正这个解决方案，以消除或者减轻其风险。

在对方案的可行性、可能的效果以及风险进行了评价之后，你就可以进行最后的提炼修正。这一步是整个创新过程中最具创造性的一步。

你可以将一个主意转变为你的最终方案，也可以将几个主意结合起来形成最终方案。使用小组头脑风暴法同样有助于优化最终的方案。

寻找最佳方案往往意味着设法对已有的方案进行删减和修改，这是非常易于理解的道理。例如：一个项目小组提出一个新的生产方法可以提高生产利润。但是，有一个限制性条件，即生产时间的延长不得超过5%。然而这个新方法使得生产时间延长了10%。他们并没有简单地抛弃这个新的方法，而是成功地对生产过程进行了改进。在他们对这一方法进行了较小的改变以后，发现可以将生产时间仅仅延长3%，同时仍然能够保持生产成本的降低。

让我们再回头看一下米斯塔齐奥公司的处理办法。有哪些预选的解决方案呢？为此我们先看一下前面按主题列出的潜在的解决方案：

A. 酒瓶的设计

- 金字塔状的酒瓶。

- 加重酒瓶瓶底的重量。
- 在服务员托盘里设置宽口大酒罐。
- 乘客使用较矮的宽口酒瓶。

B. 不在飞机上储存葡萄酒

- 请乘客在上飞机前饮酒。
- 请那些想喝葡萄酒的乘客在上飞机前在门口买好酒瓶。

C. 改善储存方式

- 以头尾相接的方式储存酒瓶而不是瓶口全部向上储存。
- 在泡沫塑料箱里储存酒瓶。
- 用大箱子进行包装，然后用玻璃杯给乘客倒酒。

D. 非酒瓶包装

- 使用由铝箔密封的酒杯。
- 使用具有个性的铝箔袋。
- 用大箱子进行包装，然后用玻璃杯给乘客倒酒。
- 用带有导管的塑料袋供应。

由此我们可以建立起四个预选解决方案，每个预选方案都是四个主题下的若干个主意的组合：

1. 用短而粗的分装酒瓶为乘客供应葡萄酒，以首尾相接的方式放在泡沫塑料箱子里储存。
2. 用整装大号包装箱包装，服务员从这些包装箱里往乘客的玻璃杯里倒酒。
3. 用带有内部真空包装铝箔的分装纸盒供应葡萄酒。
4. 用铝箔密封的塑料杯供应。

过程的完成

接下来，我们需要区别限制性条件和期望标准，将每个方案与这些标准进行对比，并评价其风险，最后进行完善。

限制性条件：
生产成本不得上升。

期望标准：

1. 具有更高的空间利用率。
2. 在乘客的托盘上更稳定。
3. 易于运输和搬运。
4. 最大化公司品牌的曝光率。
5. 同时能推销给其他顾客。
6. 泛美航空公司的乘客能够接受。

这四个预选解决方案中的每一个都需要与创新标准进行比较，然后还必须估计方案的风险，如果有必要的话还得对方案进行提炼修改。下面我们对四个预选解决方案分别进行考虑。

解决方案

短粗分装酒瓶，在泡沫塑料箱里头尾相接储存

限制性条件：	
不得提高生产成本	该方案没有提高生产成本
期望标准：	
具有更高的空间利用率	塑料泡沫箱、头尾相接的储存方法可以节约空间
在乘客的托盘上更稳定	加重酒瓶瓶底的重量
易于运输和搬运	但是，本方案没有解决装卸不变的问题
最大化公司品牌的曝光率	每个乘客的酒瓶上都有公司的标签
同时能推销给其他顾客	本方案同样可吸引其他顾客
航空公司的乘客能够接受	乘客可能能够接受

风　险

如果……乘客对酒瓶的形状感到陌生而反感的话，

那么……他们可能不再购买本公司的葡萄酒。

对方案进行提炼修改

设计一种造型新颖而醒目的短粗型酒瓶及其标签，加重酒瓶瓶底，在泡沫塑料箱里头尾相接储存。

解决方案

大包装酒瓶，服务员从大包装中给乘客倒酒

限制性条件：	
不得提高生产成本	该方案没有提高生产成本

期望标准：	
具有更高的空间利用率	不能节约空间
在乘客的托盘上更稳定	不使用托盘，因此不存在该问题
易于运输和搬运	本方案没有解决装卸不变的问题
最大化公司品牌的曝光率	乘客看不到公司的标签
同时能推销给其他顾客	勉强能够吸引其他顾客
航空公司的乘客能够接受	乘客可能能够接受

风 险

如果……服务员的工作负担加重的话，
那么……他们可能不愿意推销本公司的葡萄酒。

对方案进行提炼修改

请服务员给乘客倒第一杯酒，同时在机舱前面设置一个酒吧台，乘客可以自己去添酒。对于宣传公司品牌的问题，可以在航空公司的随机杂志上做广告。

解决方案

用内部具有真空包装铝箔的纸盒进行包装

限制性条件：	
不得提高生产成本	由于增加了真空包装铝箔，提高了生产成本（不符合限制条件，所以不再对该方案进行评价）。
期望标准： 具有更高的空间利用率 在乘客的托盘上更稳定 易于运输和搬运 最大化公司品牌的曝光率 同时能推销给其他顾客 航空公司的乘客能够接受	

风　险

对方案进行提炼修改

解决方案

带有铝箔密封的塑料酒杯

限制性条件:	
不得提高生产成本	该方案没有提高生产成本
期望标准:	
具有更高的空间利用率	可以节约空间
在乘客的托盘上更稳定	塑料酒杯不容易倾倒，但是葡萄酒容易溅出来
易于运输和搬运	塑料杯比玻璃杯轻，因此易于储存
最大化公司品牌的曝光率	在每个酒杯上都贴上公司的标签
同时能推销给其他顾客	本方案不可能吸引其他顾客，因为其他顾客一般喜欢用玻璃酒瓶包装的酒
航空公司的乘客能够接受	可能不会接受，因为他们可能会认为塑料杯中的酒味道不好

风　险

如果……乘客认为塑料杯里的酒味道不好的话，

那么……他们可能宁愿不在飞机上喝葡萄酒；而且本公司的形象也会受损。

对方案进行总结修改

在塑料杯上使用另一种标记以保护公司的形象，但是这可能会影响公司品牌的宣传。

最后的选择

在将每个方案与创新标准进行了比较以后，最佳方案就非常清楚地显现出来了。在米斯塔齐奥公司的这个案例中，分装纸盒包装方案很快就被排除掉，因为它不符合成本保持不变的条件。

塑料杯包装方案也被排除掉，因为尽管它具有一定的可行性，但是乘客认为塑料杯包装的葡萄酒不如玻璃杯中的酒味道好。而且，如果你在塑料杯上使用另一种标记的话，会不利于米斯塔齐奥公司品牌在航空公司乘客中的宣传。现在，剩下了两个方案：一个是短粗的分装酒瓶，一个是服务员从整包装里给乘客倒酒。这两个方案都需要进行修正以满足米斯塔齐奥公司和泛美航空公司的要求。

那么两个方案中哪个更好呢?

方案 1 是最佳方案：短粗分装酒瓶包装。除了存在装卸问题之外，它符合每一个标准。唯一可能发生的风险是乘客可能不喜欢新的酒瓶形状，但是只要能够保证酒瓶的造型设计新颖优美就能够解决这一问题。

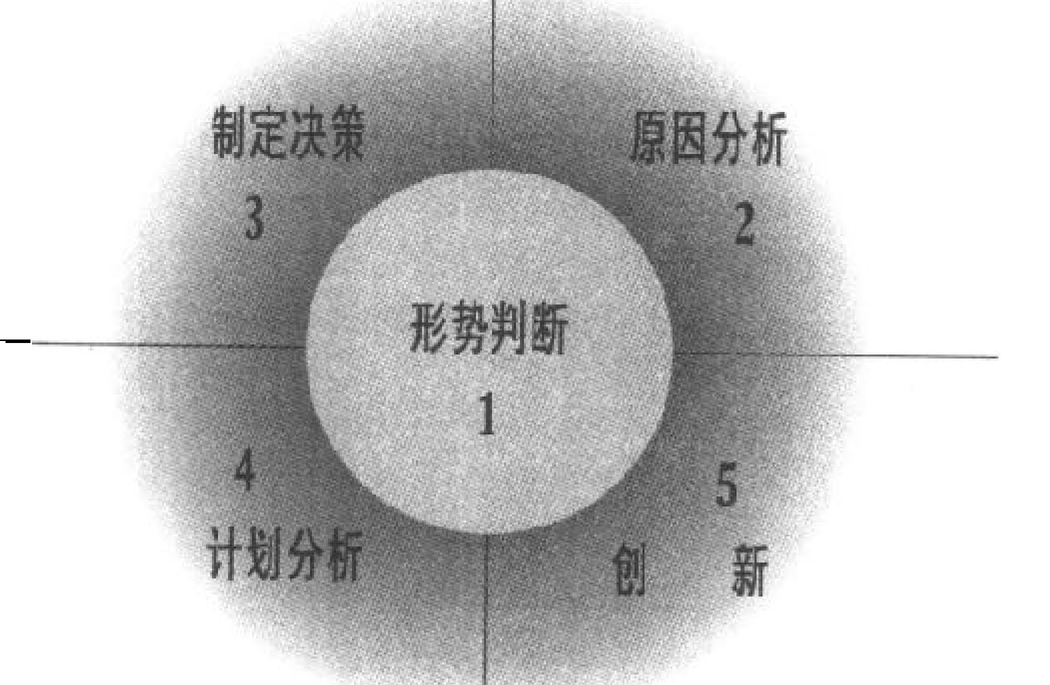
相比而言，方案 2 要求服务员从大酒瓶里给乘客倒酒，这样就可能因为增加了泛美航空公司雇员的工作量而牵涉到航空公司内部的管理。而且它也不能解决装卸问题，在葡萄酒品牌曝光率和乘客满意度方面也不太好。并且从人性的角度看，由于飞机乘务员需要承担米斯塔齐奥公司强加给他们的额外工作，可能会导致他们不情愿继续推销其葡萄酒。至于该方案的改进办法，即在机舱前面增加一个酒吧以及在飞机的杂志上增加米斯塔齐奥公司的广告，都太复杂、太困难、而且成本太高。

一个简便易行的选择

总的说来，这是一个简便易行的选择：设计一个引人注目的短粗型分装酒瓶，加重酒瓶瓶底的重量，在泡沫塑料箱里首尾相接存放。

就在不久以前，面临着大客户提出的这个困难问题，你还感到无计可施。但是，现在你已经可以满怀信心地带着这个既可行、又便于操作、风险又低的解决方案去见泛美航空公司了。

这就是创新。

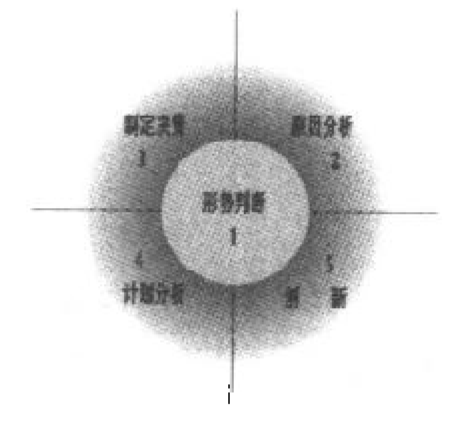


既然你已经很好地掌握了以上几个思维技巧，你现在就可以在以下几章综合运用这些新知识。你会发现如果你能够客观地进行思维，那么你就能够有效地推销自己的主意和想法。你还能学会如何更好地教会别人这些思维技巧，从而能够在未来的几年里使用这些技巧来帮助你自己，帮助你最关心的人，帮助你的组织。

最后的也是最重要的一个作用是关于人的问题。人的问题是最普遍也最特殊的问题，而通过学习和运用思维技巧，你就能够学会如何对其进行全面彻底的分析和准确而有效的处理。

第 6 章

推销自己的主意使其得到应用



丽贝卡·史密斯小姐的大突破并不轰轰烈烈，它是悄然来到的，当她在公司的自助餐厅里慢慢地咀嚼着黑麦片加五香熏牛肉时它突然降临了。她翻动着服装目录，她看见一张小男孩的照片，他长得不像她的儿子，穿着一套漂亮的斜纹粗棉布工作服，坐在课桌旁。

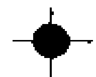
接着她获得了灵感！她非常清楚地看到它就像它好久以前就在那里一样：它的设计样式；制作过程；最后的成品；上市方法；甚至包装都历历在目。

丽贝卡小姐是麦卡奥公司的一个高级编程员，她突然非常清醒地意识到只需对本公司一种获奖商业软件进行很简单的改动，就可以开发出一种几乎肯定会成功的教育软件。现有的“Accu－Biz”软件改装成“Accu－Math”以后，不仅可以帮助

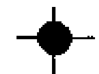
注册会计师制作电子表格，帮助保险统计员计算索赔概率，还可以帮助小学生学习算术，帮助中学生学习几何和微积分，帮助大学生学习统计学和经济学。它可以大幅度地提高学生的学习效率，更重要的是该软件具有许多图表，这使得各种数学难题切实地变得饶有趣味。

它将有助于消除许多人的苦恼：学生会对自己的进步大吃一惊；教师的负担会大大地减轻；父母亲会高兴得合不拢嘴；麦卡奥公司也将欣喜地看到打开一个广阔的新市场、大大提高公司利润水平的绝好机会。

想到这里，丽贝卡激动不已。在多年的工作中她从来都没有为某个创意而这样兴高采烈过。她知道自己已经对该创意做到了心中有数，她很少这样有信心。现在，唯一的问题就是如何使它变成现实。



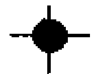
做任何事情时只要有好的想法和策略，你就可以畅通无阻，就可以将其付诸实施，这已经是老生常谈了。但是，它并不是始终正确无误的，在当今社会它甚至是错误的。你必须使你的想法和创意得到承认，将其推销出去，只有这样你才能够将它付诸实施。本章将介绍如何使你的主意得到广泛的支持，因为仅仅有好的创意是远远不够的。一个创意无论有多么好，如果没有被组织采用将毫无用处。即使该创意是可行的，在大多数组织中也会遇到许多阻力。因此，更重要的往往不是这个创意本身如何如何可行，而是它能否赢得有权决定它是否被采用的人的支持。这些用来赢得这种支持的技巧被称为推销的技巧。



丽贝卡完成了她的创新“三明治”以后，回到家里还为她的创意欢欣鼓舞。她甚至还梦想着公司是否会用她的名字命名公司办公大楼的一角；为该项新业务提供办公场所；或者作为奖励，给她分配一间较大的办公室；或者至少给予特别的鼓励。她想也许她应该立即去找研究与开发部的经理，或者甚至应该去找公司总经理。但是，她没有这样做，她又回到了现实之中，她对自己说“先别急，等一等”。

他们也会像我一样地为该创意而高兴吗？他们会对我大加赞赏吗？他们会不会对这一来自一个小小的编程员的具有几百万美元潜在收益的创意嗤之以鼻。还有，会不会因为我代替他们想出了这个好主意而对他们造成某种不利影响？

丽贝卡长叹一声，她希望不会出现这些烦恼。但是，另一方面，她在麦卡奥公司13年的工作当中曾有一两次在政治方面受到了很大伤害。因此，她想也许应该仔细想一想，不能贸然行事。



所有的创意在付诸实施之前都需要得到广泛的支持，到底需要得到什么支持呢？其实它需要许多方面的支持，包括资金、人员、办公场所、时间、设备、以及官方的审批。一个创意的好坏并不能决定其是否能够得到承认和支持，也不能决定其是否能够获得技术和经济上的价值。相反，要想获得支持必须认真制定并贯彻执行一个推销战略。

几乎所有的组织都存在对变革的阻力。

- **变革会带来动荡不安。**因为它会与公司追求控制和预见

性的愿望发生冲突。

- **变革通常需要获得各方面人员的同意。**这些人具有不同的需求和利益。
- **支持变革就意味着要承担风险。**在支持一个可能有效的方法而放弃原来一直使用的方法时，许多人都会经受一些痛苦。

认识这些变革中的障碍是寻求消除这些障碍的途径的第一步。但是，要明白并不是某些人或事在故意捣乱，也并不是该公司、组织或个人故意不接受新的思想。仅仅是由于他们已经建立起一套完善的体系来处理生产、人事和信息管理方面的问题，在该系统内已经规定好由一定的人按一定的方法在一定的时间内完成某些事情。正是由于这些现有系统的存在才使得变革很困难。

打一个简单的比方：生产部门将会设想他们正忙着生产麦卡奥商业软件，因此，我们不难明白他们为什么很可能不会将丽贝卡的新创意看作是一种教育方法的巨大突破，而是将它看作是要求他们必须去完成的另一项新工作，而且这项工作也许不会给他们提供任何多余的资源。特别是当他们感到被排除在该决定之外时，他们往往会对其进行抵制。

因此，对于在判断一个创意的过程中涉及到的每个人，尽管他们都很有能力也很有头脑，但是他们往往力求维护各自的利益。然而，在进行变革时需要赢得所有有关人员的大力合作，这可不是一件容易的事情。

不存在像家一样的地方

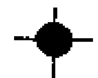
丽贝卡并不是一个新手，她明白可能只有很少的一部分人

像她一样希望看到该创意取得成功。她也清楚组织也和它内部的人员一样并不具有完全的逻辑性。首先，创新往往是对做某件事情的方法进行改进，在这里丽贝卡的创新是为一个潜在的新市场生产一种新产品。任何一种改进意见都意味着现行的系统存在着不完善的地方。因此，某些人会觉得受到威胁，就可能会进行抵制并设法阻挠，而不管丽贝卡的创新有多么正确，也不管它可能会给公司带来多少利益。

更糟的是，丽贝卡自己不是经理，其职责并不是进行战略性思考。她的这个创意很可能会激怒那些负责制定公司发展战略的管理人员。这是因为像其他许多公司一样，尽管麦卡奥公司大力鼓励普通员工提出创新性意见，但在事实上，这些创新意见可能会对那些专门负责创新的经理们构成威胁，因为他们必须承认他们自己没有想出这个好主意。丽贝卡记起一位大学教授的一句话："保持中立是一件奢侈品，只有那些自身利益保证没有受到威胁的人才会享有它。"他当时是就外交关系而言的，但它有时也适用于公司中各部门之间的关系。

例如，丽贝卡很明白处于她与主决策者之间的人很可能会为了维护自身及其老板的利益而否定她的创意。而主决策者也不会了解到正在发生的事情，因为他或她太忙了，没有时间考虑这些事情。

丽贝卡越想越觉得她必须花一些时间完善她的想法，并认真地准备一个推销自己的创意的方案。要想使"Accu－Math"软件成为现实，她必须能够影响到麦卡奥公司的决策过程。

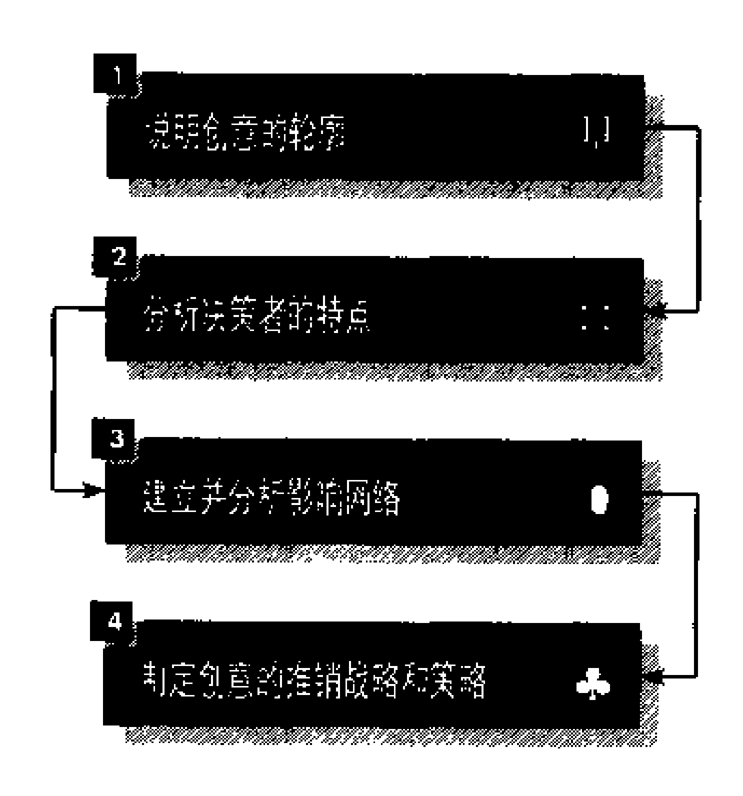


一小时胶卷处理法、顾客服务热线、膝上计算机、条码、

外部咨询、雇员参与小组、微波爆玉米花、银行业升级软件……所有这些产品或概念现在都已经作为标准业务被接受，但是，它们也曾经仅仅是一些创意，也需要进行推销。

新的有用的想法可以是一种产品（粘贴便条），也可以是一种方法（计算机公告板）。它们既可以局限于一个部门或一个公司的内部，也可以直接作用于顾客。它们不需要一定是原始的：它们对你来说是最新的，但在世界上不一定是唯一的。它们还可以是将其他的几个创意组合在一起，从而用来满足你的某种需要。无论是什么创意，要想有机会得到贯彻执行，就必须进行推销。最佳的推销方法是在开发和设计这些创意的过程中，不断地争取组织的支持。

具体来说它包括以下四个步骤：



成功的领导在推销自己的想法时很精明，很讲究策略，在这方面的经验也很多。当需要鼓吹某个想法的时候，他们心里

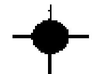
已经有了一套推销的方法，并能够自觉地运用这些方法。即使是公司的最高行政长官，也需要在其公司组织中运用该方法。在这种情况下，决策者是一些关键的雇员，最高行政长官需要赢得这些人的支持以保证某个项目的成功。

第一步

说明创意的轮廓

丽贝卡·史密斯认为她有一个绝好的创意，该创意可以为公司获得大量利润，可以帮助成千上万的顾客，也许还可以促进她自己的事业发展。但是，她很清醒地认识到，一个创意仅仅有优点并不能保证它能够自动地获得实施。她必须首先进行创意轮廓的描述，包括市场机会，观点想法，以及实施创意所必须做的工作。这个步骤还需要明确关系项目成败的关键性决定。首先，她应该说明她的创意所要利用的市场机会，搞清楚是什么需要、问题、或目标激发了这个创意，准备好如何向组织中的其他人简要地介绍她的创意思想。然后，她应该弄清楚，要想将该创意变成现实需要做哪些事情。例如：她必须考虑要想使该创意获得实施需要什么人提供什么信息、资源，以及需要获得谁的批准。她还得考虑可能会出现什么问题，以及如何来避免其发生或使其影响最小化。特别是，她还必须思考怎样赢得别人的支持，以及在何时、何地、采取何种方法来最终验证她的创意是否正确。该步骤的一个要点是：在每一个创意的生命周期内，都有一个决定其成败的关键性决定。这是一个要点，一个或成或败的措施，它要么能保证你的计划顺利进行，要么足以使你的计划毁于一旦。这是描述创意轮廓步骤的关键所在。寻找这个关键决定也并不是一件轻而易举的事，因

为它因不同的创意和不同的组织而不同。它往往既可能是一个政治性的决定，也可能是一个业务性的决定。但是，你必须明确这一关键决定是什么，主决策者是谁，以及获得批准的最后期限。



现在，丽贝卡开始描述创意的轮廓，并预测在麦卡奥公司设计和开发教育软件程序以前所需要做的事情。她将想到的项目列表如下：

- 为项目计划分配空间；
- 任命萨姆·琼斯为项目负责人；
- 给项目组分配五个技术人员；
- 筹集一些启动资金；
- 在四个月内完成第一步设计。

这是一个大致的开发计划。但是，丽贝卡想，在目前充满不确定性的经济环境当中，她所能够希望的也只能是这些东西了。她想，麦卡奥公司需要在四个月的时间里完成初步的设计，因为它的竞争对手有可能探听到有关这个项目的消息，进而可能会将麦卡奥公司致于死地。她还想，如果项目组能够获得更多的人手和资金的话，设计工作会更快一些，但是她认为这几乎是不可能的。

接着，她又想以下的一些问题：哪个决定是关键性的决定？哪一个步骤遇到障碍的话会毁掉她的努力？她认为关键性决定是让萨姆担任项目负责人。萨姆是研究与开发部的经理助理，他年轻、能干、联系广泛、很受领导器重。另外，他比他的上司研究与开发部经理查理·汉金斯要更能够接受新观点。

对丽贝卡来说，查理似乎已经与旧的产品线结成一个整体，在过去的10年中，他一直在帮助开发该产品线。他对原有成绩的自豪感可能限制了他的视野。而丽贝卡的其他一些标准，例如空间和技术人员的数量，即使得不到满足，该项目也仍然有可能取得成功。这是因为萨姆是一个强有力的领导，他肯定能够找到解决这些问题的办法。但是，如果没有萨姆的话，她觉得该项目肯定会缺乏取得成功的动力。因此，她需要尽快使萨姆被选中。但是，由于查理·汉金斯处于研究与开发部的经理位置，要将萨姆抽调出来不是一件容易的事情。只有高级常务副总裁哈格罗夫才有可能制服查理，将萨姆任命为项目负责人。丽贝卡要想满足她的期限的话，就必须使哈格罗夫在一个月内作出这一决策。

第二步

分析决策者的特点

现在，丽贝卡已经准备好了自己的创意，并且知道了实施该创意需要做哪些事情。她明确了什么是关键性的决定（将萨姆任命为项目负责人），以及什么人是主决策者（哈格罗夫先生）。

下一个任务是分析主决策者的特征。什么是接近主决策者的最佳方法呢？要弄清楚这个问题，你必须了解关于这个人的许多事情，这就需要进行许多思考甚至调查研究。首先，主决策者对你的创意会有哪些兴趣？这些兴趣包括两大类：个人的和组织的。

- **个人方面的兴趣** 他喜欢什么？他是一个勇于承担风

险的人，是一个叛逆者，还是一个一心向上爬的人？他是不是一个依靠勤奋和服从而不是勇敢和杰出才爬上来的正统的公司人物？他的地位是否已经很稳固，不致因为你或你的创意而感到有威胁？

- **组织方面的兴趣** 他是否独立进行重大的决策？他是否对新的事业具有强烈的兴趣？他对企业的哪类工作感到更有兴趣：生产；销售；服务；管理？他是否真正具有影响力从而能够使事情进行下去？

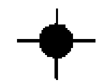
第二，决策者认为你的创意对他会造成什么危险？从他的角度看会发生什么问题？他也许曾经因支持另一个类似的创意而招致许多烦恼，或者也许他的地位还不太稳固，他的老板并不很信任他，因此他特别谨慎。

第三，决策者对你的创意所持的态度是什么？支持，反对，中立，还是未知？

最后，他使用什么决策方式？这会影响到他接受信息的方式及是否能够领会信息。搞清这个问题后，你就可以明白应该提供什么信息以及以什么方式来提供。例如：有的人不是以事实为基础而是以感情为基础来进行决策的。在进行决策时，他们的预感、直觉、以及对某人的印象比对统计资料的分析起着更重要的作用。因此，当你去见这类决策者时不必准备内容非常详细的、含有大量图表的分析报告，你应该使你的陈述更具有趣味性和主观性。而这种方法对于另一种领导来说，可能一点儿也不适用。他们在进行决策时要以全面而准确的最新资料为基础。他们更感兴趣的是决策的逻辑性，而不是你对该创意的感觉，甚至也不是他们自己对该创意的感觉。下面是四种基本的决策方式：

感　　情

逻辑	高	低
高	**以观念为导向的决策方式：** 喜欢形象化和具有比喻意义的以及有关概念和计划的具体案例，而不是详细的描述 • 倾向于整体而不是具体细节 • 概念以及系统之间的相互关系 • 直觉而不是详细的分析	**以结果为导向的决策方式：** 不追究具体的细节，但是会考察整体计划 • 需要知道最终的结果和目的 • 对底线和企业经营目标的影响 • 主要的步骤以及与结果的联系
低	**以人为导向的决策方式：** 注重人际关系的和谐及合作，努力争取与关各部门的支持 • 注重对人的感情造成的影响 • 对人们的相互作用，行为和相互交流进行详细的分析 • 了解各种人的情况	**以事实为导向的决策方式：** 客观，富有逻辑性，注重事实 • 需要研究资料和详细情况 • 对所有因素进行认真审慎的分析研究 • 坚持事实的准确性和彻底性



丽贝卡开始考虑如何去见哈格罗夫先生——她的主决策者。她首先想到的是也许她应该直接去找他：只管去找，将她的想法讲给他听，请求他同意。

但是，紧接着她又想，自己并没有与哈格罗夫先生的直接联系。即使有过一些直接的联系，她也觉得自己不太可能对哈格罗夫先生具有什么影响力。他们之间没有特别的友好关系。这并不是说他本人不友好，他们之间只是缺乏默契。对她来讲，哈格罗夫先生是陌生而又遥远的。她还想到，在冒着惹怒查理·汉金斯的危险而任命萨姆·琼斯为项目负责人之前，哈格

罗夫先生可能需要先了解一下别人的意见，希望了解其他人对该创意的初步决定。

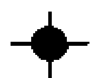
他也许会认为她的创意对于麦卡奥公司来说还不太现实，具有较大竞争风险。丽贝卡还发现，哈格罗夫先生很有可能不会同意将萨姆·琼斯从他原来的项目工作中抽调出来，因为他对萨姆原来进行的项目寄予了很高的期望。所有这些问题都要求丽贝卡在寻求他的批准时特别谨慎。她希望能够更机灵更有策略一些。为此，她必须对主决策者进行分析。她开始思考哈格罗夫先生的特点，并谨慎地向别人打听了关于他的一些情况。最后，她得出结论：哈格罗夫在进行决策前，总要对形势进行仔细的分析。他愿意承担风险，他也有这种权力，但是只有在他确信已经对所有有关方面进行了全面而彻底的研究以后，他才会这样做。哈格罗夫做事情时喜欢留有余地，以便在发现事情进行的结果不符合预期的效果时可以挽回。他的这种谨慎的工作作风，对他本人和麦卡奥公司都非常有益。像许多人一样，他对维护公司作为一个合格的生产厂商的良好信誉负有责任。即使麦卡奥公司的软件可能被行业内人士认为有点繁琐，但是至少公司还是比较谨慎的，没有轻易地冒太大的投机风险去做一些可能半途而废的事情，使得到头来不仅一事无成而且造成巨大的损失。

其结果是哈格罗夫很少出现大的失误，这也是他可以引以自豪的事情。另一件事情是：她发现哈格罗夫先生是一个很善于授权的领导，他敢于将权力下放给他的下级并且信任他们。丽贝卡将哈格罗夫的状况总结如下：

- **主要兴趣**：对优胜者大力支持。据哈格罗夫的心腹讲，他希望取得一个较高的平均成绩，但不愿意冒太大的风险。他在公司内和行业内以坚强和持之以恒而著称，

这对他很重要。

- **可能的风险**：该创意意味着开拓一个崭新的领域，启动成本很高。而且要求萨姆·琼斯调离他现在正在从事的保险系数很大的项目。
- **可能的态度**：中立。但是如果她能够向他说明该项目的潜在收益远远大于其风险，而且一旦出现严重的问题也有机会取消该项目或进行收缩，那么他的态度有可能会转变为积极的。
- **决策方式**：以事实为导向的决策方式，低权力型和低感情型。他要求该创意具有大量的确凿根据。



在对主决策者进行分析之后，你接着应该决定你该采取什么方法去接近他或她。可选择的方法主要包括：直接的自上而下的方法，间接的自下而上的方法，以及间接选择的方法。如果决策者的态度比较积极，如果他的主要兴趣与你的创意比较一致，如果他所觉察到的风险比较低，如果他的决策方式与你的创意方式及其计划类型相一致，而且你所在组织的政治环境允许这种方法存在，那么你可以使用直接的自上而下的战略。在本案例中，如果能够满足以上条件，你只需要直接去找主决策者，请求他批准你的关键性决定。主决策者也很可能会批准该创意，而且他会发现其他人也都支持。然而，情况往往并不是这样简单。人们常常发现一个创意能够满足以上条件的情况很少见，你还需要使用间接的方法。

间接的自下而上的方法意味着：先在组织的较低基层寻找尽可能多的群众的支持，在这种位置上，他们能够看到该创意可能带来的好处。这种方法可能比较费时费力。但是有时你的

创意风险太大或者成本太高，决策者不会轻易批准，此时这种方法可能是唯一的途径。间接选择战略，是指在组织的各个层次和各个部门寻求同盟，为你的创意积聚支持基础。丽贝卡认为在她的这种情况下，间接选择法是最佳方法。

第三步



你的主决策者在进行具有重大意义和风险较大的决策之前，可能要听取一些关键人物的意见。他们可能是他的同辈，也可能是他的上级，甚至还可能是他非常信任的下级。这些人就构成了一个影响网络。无论这些人支持还是反对你的创意，你都不能忽视他们。他们包括哪些人呢？请看下面几种：

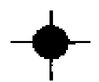
资源分配者 这些职员有权提供或者收回预算、人力、空间、设备、服务。因为每个人都需要他们，他们往往具有超出其级别和薪金所显示的影响力。如果你的创意要实施的话，对他们会造成什么得失呢？

专家 哪些人了解类似项目的知识？哪些人在你所进行创意的领域具有较高的声望，会影响到决策者的思想？他们也许是来自外部的做相关工作的咨询人员，也可以是在其他部门的某个人，他在若干年前就尝试过类似的项目。

理论先驱 这是一些非常精明，联系很广泛的人，他们的知识、资历和关系网使他们具有很强的影响力，超出他们在企业管理流程图上的位置所显示的作用。作为组织的“内部人”，他们似乎很了解组织中正在发生的许多事情，对组织的情况了如指掌，他们未卜先知，有时可以提前预料到组织对某件事情的反应。

最终用户 这是指那些你的创意可能会改变其工作或者地位的人。他们肯定会有自己的看法，能够为你提供许多重要的反馈意见。

私人顾问 主决策者也许还有一两个私人顾问，他们是那些与他具有非常密切的关系的人，他非常相信他们的判断和观点，即使在组织的管理链上他们的地位不一定很高。发现他们不容易，对他们施加影响也很困难。但是，由于他们有可能影响到主决策者的思想，所以他们的帮助往往是至关重要的。



丽贝卡进行了一些谨慎的询问。她发现哈格罗夫先生——她的主决策者，经常与查理·汉金斯，萨姆·琼斯，以及一个名字叫里奇韦的外部顾问一起进行高尔夫球双打比赛。

事实上，哈格罗夫在几年前曾经向里奇韦就另一个创意进行过咨询，结果里奇韦否定了那个创意。里奇韦被看作是公司的一个“家庭成员”，哈格罗夫很听他的话。就资源分配人员来讲，丽贝卡认为企业管理部那个小伙子负责分配办公位置和设施，应该把他包括在她的名单里边。他是否具有热情，愿意将一些办公面积和设施分配给丽贝卡，对项目的顺利进行起着很大的作用。至于专家，除了查理·汉金斯以外，似乎还不容易找到。本公司懂得教育软件的人还很少，这可能是由于本公司在这方面的业务做得很少。

至于麦卡奥公司的思想先驱者，丽贝卡所能想到的只有威拉德·怀利，他是一个脾气固执、资格很老的主任会计师。他从未担任过首席执行官，因为他被大家认为不太适合最高管理层的工作。但是，每当公司财务出现困难，都是由他设法解决的。他提出的观点常常会转化为公司的某种制度，人们都相信他的话。

在项目会直接影响到的人们中，首先包括有萨姆以及将要成为项目组成员的五个技术人员。除此之外，项目的执行还将涉及到生产部门和营销部门。因此，丽贝卡认为最终用户应该包括每个部门中的至少一个代表。至于私人顾问，丽贝卡得知哈格罗夫与黛安娜·威金斯具有很密切的工作关系，她是哈格罗夫的高级经理助理。黛安娜是一个很有魄力的人，听说她经常鼓励哈格罗夫进行冒险行动。她还是一位女权主义者，她认为妇女应该在公司管理中拥有更多的发言权。这是丽贝卡可以充分利用的一张王牌。还有，她决不能忘记研究与开发部经理查理·汉金斯先生，他也许是最大的麻烦。如果将他的部下萨姆·琼斯抽出来为丽贝卡的项目工作的话，他会非常生气的。丽贝卡将这些有影响力的人列表如下：

麦卡奥公司影响网络

- 哈格罗夫先生，高级执行副总裁
- 查理·汉金斯，研究与开发部经理
- 萨姆·琼斯，研究与开发部经理助理
- 里奇韦，外部顾问
- 企业管理部经理
- 威拉德·怀利，主任会计师
- 技术人员
- 生产部门经理
- 市场营销部经理
- 黛安娜·威金斯，哈格罗夫的经理助理

影响网络的分析

明确了影响网络中包括有哪些人之后，你就需要思考怎样

才能使他们帮助你推销你的创意。他们可能持有什么立场？怎样向他们进行呼吁？

为了回答这些问题，你可以从哈格罗夫的角度考虑，想象一下在作出关键性决定之前，他可能需要知道哪些事情：

- 有关关键性的决策，这些人可以为他作出哪些贡献（包括信息和行为）？
- 他们具有哪些与你的创意有关的兴趣（包括个人的和组织的）？
- 他们认为你的创意可能会给他们带来哪些风险（包括会出现什么问题，该创意会给他们事业的成功造成什么影响）？
- 这些人对你的创意可能持有的观点是什么（积极的，消极的，中立的，还是未知数）？
- 他或她的决策方式是什么（以概念为导向的决策方式，以结果为导向的决策方式，以事实为导向的决策方式，还是以人为导向的决策方式）？

所有这些信息都可以用于帮助你建立创新的推销战略。它将告诉你与什么人接触，在什么时候接触，与每个人接触希望达到什么效果，以及赢得他们支持的最佳途径是什么。

第四步

制定创意的推销战略和策略

最后一个步骤是制定一个与影响网络中的人物进行接触的计划。需要有一个战略（进行接触的先后次序）和战术（对他

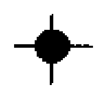
们说些什么，以及如何说）。如同人们常常讲的那样，时机非常重要。就创意的推销来说，这个道理就更加重要。你到底应该保留新创意多长时间，主要取决于它在开始时对组织具有多大程度的吸引力。几乎所有的新创意都有其天然的敌人。如果它是一个大胆的高风险的创意，就像丽贝卡的这个创意一样，你如果在赢得某些支持之前就将它告诉太多的人，那么这就好比是故意将其扼杀在摇篮里。大多数成功的创意推销者都是悄悄地开发他们的创意和计划，同时争取广泛的支持。

事实上，在你争取到那些有影响力的人的同意以后，你可以与他们达成一种默契，即在组织开始公开地正式讨论该创意时他们将投赞成票。当然，只有获得最后的批准后，才能进行小规模的试验和实施。

因此，你决定现在应该保持低调，并制定一个创意的推销战略。你必须首先决定以什么顺序与具有影响力的人接触，以及你与每个人进行接触时希望达到什么效果。下面这些原则可能会对你有所帮助：

1. 你应该首先接触可能会大力支持你的创意，并且能够通过提供信息、资料等来对其他人施加影响的人；
2. 然后，再接触那些在第一步接触并同意的人的带动和影响下也可能同意的人，他们在考虑前一部分人向他们提供的信息的基础上也可能支持你；
3. 接着再接触中立派，他们看到你已经获得了许多人的同意之后也可能会同意；
4. 最后，才能接触那些可能反对你的人，因为在找主决策者之前，你需要他们为你提供某些信息、行为和决定。在与这些人接触时，要确保准备好大量的支持性资料以及一个完善的执行计划。而且要不失时机地提

一些人的名字以对其施加影响。要制定一个联系计划，按时间先后次序进行。以获得关键性决定的最后期限为基准，进行倒记时排列。你也可以同时联系某一些人，而对另一些人，在与他们联系之前需要给他们提供别人已经同意的信息和证据。



丽贝卡研究了影响网络表并做了一些分析，她认为关键性决定必须在一个月内获得批准，因此她以 10 月 1 日这个时间为准进行倒记时，首先将准备联系的人按时间排列如下。

创意推销战略

9 月 1 日：萨姆·琼斯，预期结果：支持。
9 月 3 日：黛安娜·威金斯，预期结果：中立/支持。
9 月 5 日：技术人员，预期结果：支持。
9 月 10 日：威拉德·怀利，预期结果：中立/支持。
9 月 12 日：营销部经理，预期结果：支持。
9 月 13 日：里奇韦，预期结果：未知。
9 月 14 日：管理部经理，预期结果：中立。
9 月 16 日：生产部门经理，预期结果：消极。
9 月 20 日：查理·汉金斯，研究与开发部经理，预期结果：消极。
9 月 23 日：哈格罗夫先生，高级执行副总裁，预期结果：未知。

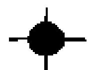
制定推销战术

在制定好创意推销战略之后，你需要制定联系每个人的策

略方法。换句话说，就是你应该对他们说些什么？以及如何与他们说？

以下是具体的步骤：

- **明确可能带给他们的利益** 基于他的主要兴趣和决策方式，你的创意有哪些地方对他们富有吸引力；
- **控制风险** 你怎样才能使潜在的风险最小化？例如：如果这个人向你提出关于创意的市场方面的问题时，你是否对此进行过研究，可以向他指出它在商业上成功的可能性。与之相类似，如果他不喜欢作出具有风险性的决策时，你就应该向他指出哪些人已经同意支持你的创意，你还可以举出曾经从事类似的风险项目并取得成功的其他企业的名字；
- **选择接触方式** 给他们打电话，送给他们一份备忘录，安排一个约会，还是在饮水喷泉旁边与他们进行非正式的交谈？应该考虑到他们在组织中的地位（如果他们比你高两个以上的层次，那么你最好是通过你的上司与他们联系），还要考虑到他们的决策方式（一个以结果为导向进行决策的人，倾向于喜欢一个简短的报告或备忘录；而以概念为导向进行决策的人则可能喜欢私人交谈）；
- **选择适当的材料** 在这方面也可以根据所联系的人的决策方式，来考虑是否向他们提供详细的报告和创意原型，是否只需要向他们指出已经有人研究并实施过类似的创意。



当丽贝卡研究她的策略时，她向自己提出的一个关键问题

就是：采取什么措施才能保证实现预期的联系效果？为此，她列表如下：

9月1日：萨姆·琼斯，预期结果：支持。

- **创意可能给他带来的利益**：萨姆将非常喜欢她的这个创意，希望尽快看到它为他本人和公司带来巨大的收益；
- **创意可能给他造成的风险**：他已经全力投入了目前正在进行的项目，他很舍不得放弃原来的工作；
- **适当的联系方式**：萨姆是一个很开朗的小伙子，因此她觉得她应该直截了当地对他讲，但是需要避开查理·汉金斯。丽贝卡还会问萨姆如果该项目被批准的话，他将选择哪五个技术人员；
- **需要提供的材料**：只需表现出对该创意的热情即可。

9月3日：黛安娜·威金斯，预期结果：中立/支持。

- **创意可能给她带来的利益**：她可能喜欢公司从事带有一些风险的项目，同时她会为一个女职员想出这样的创意而感到高兴；
- **创意可能给她造成的风险**：几乎没有什么风险；
- **适当的联系方式**：丽贝卡不希望让哈格罗夫看到她们两个人在谈话而使得黛安娜感到尴尬，因此她觉得应该悄悄地请黛安娜去吃顿饭；
- **需要提供的材料**：黛安娜的决策方式是以人为导向的，因此丽贝卡将向她强调该创意可能对顾客的生活带来的好处。

9月5日：技术人员，预期结果：支持。

- **创意可能给他们带来的利益**：他们将因能够从事这一富有挑战性的新项目而受益；
- **创意可能给他们造成的风险**：从他们的角度看没有什么风险；
- **适当的联系方式**：在办公室与他们进行个人之间的非正式交谈。并且丽贝卡还要告诉他们，她已经与萨姆·琼斯谈过了，这会使他们兴奋起来；
- **需要提供的材料**：给他们讲一些关于其他创新项目的趣事，及在这些项目中共同工作的技术人员所拥有的团队精神。

9月10日：威拉德·怀利，预期结果：中立/支持。

- **创意可能给他带来的利益**：向他请教会使他感到非常高兴。如果丽贝卡告诉他萨姆、黛安娜、以及技术人员都很赞成，并说明该创意会改善公司的财务状况，那么怀利会成为丽贝卡的一个重要联盟伙伴。丽贝卡还希望从他这里了解到关于公司外部顾问里奇韦先生的一些情况；
- **创意可能给他造成的风险**：他反对公司冒太大的财务风险；
- **适当的联系方式**：去他的办公室与他谈一谈；
- **需要提供的材料**：应该准备尽可能多的极具说服力的资料和推理严密的观点来说明该项目具有很高的赢利能力。他的决策方式是以结果为导向的，因此她的材料要尽可能地简洁，能够切中要害，要强调事实而不

仅仅是想象。

9月12日：营销部经理，预期结果：支持。

- **创意可能给他带来的利益**：有机会负责销售一种大众非常欢迎并且具有很强竞争力的新产品，他会很高兴的；
- **创意可能给他造成的风险**：如果这种新产品不畅销的话，营销部门会受到批评；
- **适当的联系方式**：在他的办公室谈；
- **需要提供的材料**：他是以概念为导向进行决策的，因此他比较喜欢乐观向上、简洁明快、人格化的介绍，而不是详细的报告。

9月13日：里奇韦，预期结果：未知。

- **创意可能给他带来的利益**：他可能会被聘请来帮助这种新产品的开发；
- **创意可能给他造成的风险**：由于该创意不是他搞出来的，他会有点儿怨恨丽贝卡；
- **适当的联系方式**：在办公室以外找个地方谈一谈；
- **需要提供的材料**：现在还不知道他的决策方式是什么。通过9月10日与怀利的谈话可能会了解他的一些情况。

9月14日：管理部经理，预期结果：中立。

- **创意可能给他带来的利益**：除了因该创意有可能改善公司的财务状况他会高兴以外，他与该创意并没有太多的利害关系。丽贝卡知道大多数的领导者是在敲定

某个项目后才去找企业管理部经理，即他们是在项目被批准之后再要求办公地点的。丽贝卡希望在获得批准以前就与他商量一下，这样就不仅可以使他对这一项目更感兴趣，而且会帮助她获得更好的办公地点和设施；

- **创意可能给他造成的风险**：除了工作量增加一些以外，没有什么风险；
- **适当的联系方式**：打电话或随便聊聊；
- **需要提供的材料**：关于潜在市场的统计资料。

9月16日：生产部门经理，预期结果：消极。

- **创意可能给他带来的利益**：公司的赢利能力得到改善也是他所希望的，除此之外该创意不会给他带来什么利益；
- **创意可能给他造成的风险**：在资源和奖励保持不变的情况下，他的工作量可能会增加；
- **适当的联系方式**：在他的办公室谈话；
- **需要提供的材料**：提供尽可能多的关于制造过程的详细情况，并向他说明增加的工作量不会成为太大的负担。

9月20日：查理·汉金斯，研究与开发部经理，预期结果：消极。

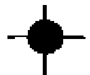
- **创意可能给他带来的利益**：如果新产品能够成功的话，研究与开发部也沾光；
- **创意可能给他造成的风险**：本部门的权力受到别人的干涉，萨姆·琼斯将被调离原来的项目，麦卡奥公司的

发展方向将改变，这可能引起管理上的一些混乱；

- **适当的联系方式**：在他的办公室里谈话；
- **需要提供的材料**：他比较注重事实，应该向他提供有关事实和数据的全面报告。丽贝卡准备告诉他已经有许多人接受了这个创意，而且她准备去找哈格罗夫谈。

9月23日：哈格罗夫先生，高级执行副总裁，预期结果：未知。

- **创意可能给他带来的利益**：他会认为"Accu－Math"软件有可能打开一个巨大的不断扩大的潜在市场。它将使麦卡奥公司有机会扩大自己的产品线，提高其市场竞争能力，使公司正在降低的利润率迅速回升；
- **创意可能给他造成的风险**：如果在该项目上发生失误的话，他的形象会受到损害；
- **适当的联系方式**：请黛安娜·威金斯或里奇韦帮你安排一个约会，并请他们向其老板讲一下这个创意。也许萨姆·琼斯和里奇韦也可以对哈格罗夫先生讲丽贝卡的提议很有意义；
- **创意需要提供的材料**：他比较注重事实，喜欢回避风险，因此他希望看到全面而详细的报告。告诉他有哪些人赞同这个创意，并且在实施计划中必须设置一个预防失败的指标，这样当发现预期的结果无法实现时可以及时地停止该项目的执行。



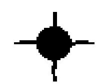
由此可见，争取别人的支持需要做大量的工作，但是这也是很值得的。如果能成功地将创意推销出去，那么它将为你带

来数倍于付出的收获。

要想成功地使自己的创意获得别人的认可，必须付出巨大的劳动去冲破阻碍。他们需要搞清谁是主要的决策者，哪些人对批准项目的实施起作用，进而弄清楚什么时候采用什么方法将创意告诉他们。

创意推销过程主要包括以下四个步骤：

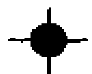
1. 说明创意的轮廓；
2. 分析决策者的特点；
3. 建立并分析影响网络；
4. 制定创意的推销战略和策略。



现在，丽贝卡已经准备好与哈格罗夫先生在9月23日的会见，事情能否成功主要依赖于这一次会见。因此，她想自己还得克服最后一个障碍：研究一下表达技巧。

她对自己的创意和影响网络的研究都很有信心。她仍然担心的是她的推销技巧，她很少进行这样的谈话。另外，她与哈格罗夫先生也不太熟悉，常常觉得他距离自己很遥远。因此，她必须使自己尽量放松，使谈话具有吸引力和说服力。

她决定与她的朋友和伙伴萨姆·琼斯商量一下这件事。他具有很强的表达能力，不仅是因为他所表达的信息有价值，而且因为他的表达方式很有趣也很切合实际。他可以给丽贝卡提出一些建议。



说服别人的能力可能是所有成功人士所必备的唯一的最一

般的共同点，也是创意推销过程的关键。你可以是一个世界上最好的创意发明者，但是如果你不会说服别人的话，你的创意也只能被束之高阁。

下面是你准备向别人表达你的想法和意见时所必备的一些要点：

1. **了解一些历史** 要知道关于你将要提出的方法以前有过哪些类似的决定。这样可以避免在过去已经充分考虑过并被否决的创意上浪费你的时间和别人的时间，也可以避免继续讨论已经充分研究过、已经被批准并准备实施的方案。例如：如果公司已经作出决定要购买一架自己的飞机，而你却还要对首席执行官讲公司的高级经理应该或不应该乘坐商用航班的头等舱，这无疑是痴人说梦。

2. **要明白听众的需要** 你的创意对别人、组织以及你自己会有什么帮助？你在前面进行的对主决策者的分析和已经制定好的创意推销策略在这里都是很有帮助的。特别是，你应该努力做好的事情是建立一个相关的标准，然后设法以一种非常恰当的方法将自己的方案提出来，使其成为公司正在研究考虑的所有方案中最佳的一个方案。

3. **做好准备使有关的风险最小化** 你已经知道主决策者会把什么看作风险。你应该准备一些预防措施和紧急措施（就像在计划分析中所讲的那样），以消除主决策者的任何顾虑。

4. **将创意给别人构成的威胁最小化** 一个创意如果只对发明者有好处而给别人带来许多不便，那么它很可能是行不通的，从长远看它对创意者也只有害处没有好

处。因此，在广泛地宣传自己的创意之前，提出创意的人应该多问几个类似“这样会给别人造成什么后果呢……?”一类的问题。例如：该创意对我的上司、同级、以及下级可能会产生什么影响？当然还有：它会对公司产生什么影响？

就像你看到的那样，向别人提出你的创意与决策技巧同样重要。毕竟，你所要努力做到的事情是让主决策者对你的提议作出有利的决定。如果主决策者和你都懂得思维技巧，那么整个过程将非常容易，这是因为在进行谈话的每一个步骤时，你们具有共同的语言和相类似的思维方式。

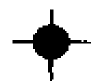
现在，你已经明白谈话的内容了，接着你需要考虑一下谈话的方式方法。下面是需要注意的六个基本问题：

1. **不要故意学别人。**许多人谈话未取得成功，常常是因为他们喜欢学别人的样子谈话，故而由于太装腔作势而使要表达的意思受到损害；
2. **要有自信。**这也许是使谈话成功的最重要的因素。如果你缺乏自信，对方就会觉察出来，这不利于推销你的创意；
3. **不时看着别人的眼睛。**在你讲话的过程中要注意经常直视别人的眼睛，每次大约4～5秒钟；
4. **姿势和声音要自然。**尽量放松自己，不要紧张。一些人在正式场合讲话时就像与亲密的朋友谈话一样，这是很可取的。如果你对自己所讲的内容很内行的话，自然就会放松紧张情绪。另外，要努力不要讲得太慢，也不要太快，声调不能太单调，要声音洪亮地讲清楚每一句话。总之，要保持自信，只有保持自信你才能

使自己的姿势和声音自然起来；

5. **讲一些故事或举几个案例。**听众希望听到具体的例子来帮助他们理解。你的案例越好，则你的讲话就越有效也越有趣；

6. **衣着要得体。**如果你的衣着不合适会分散听众的注意力，不利于你说明创意。如果你对自己的穿着拿不准，可以尽量打扮得正式点儿，在非正式的场合穿正规点儿总比穿得太随便要好得多。



经过萨姆·琼斯对她进行的关于与人谈话的技巧方面的指点，丽贝卡对自己与哈格罗夫先生的会见更有信心了。她知道公司从未考虑过像她这种教育软件方面的创意。她相信自己已经进行了足够的研究，弄清了哈格罗夫先生的要求（有足够的事实可以说明该创意肯定能成功），以及公司的要求（保证能够大大地改善公司的盈利能力）。

丽贝卡还清醒地认识到她的创意所意味着的风险（以巨大的成本开拓一个新领域），她需要向哈格罗夫先生说明如何处理这些问题。每个人都能看出来，她的创意对研究与开发部的经理查理·汉金斯来说是一个威胁，而对萨姆·琼斯来说则意味着提升。因此，她需要特别小心，决不能无视这些人事上的分歧而显出得意的神色，以避免加剧某些人的不满。

她准备穿一套比较保守的西装去会见哈格罗夫先生，使用一些例子和比喻以使自己的谈话更具有趣味性，以一种轻松自然的方式将自己的想法表达清楚，并且不时看着对方的眼睛，要始终充满自信。

如果她能够做好这一切，丽贝卡相信她肯定能够说服哈格

罗夫先生，使她的 Accu－Math 软件创意获得批准。她希望该创意首先为公司作出重大的贡献，其次有利于她自己的事业成功。

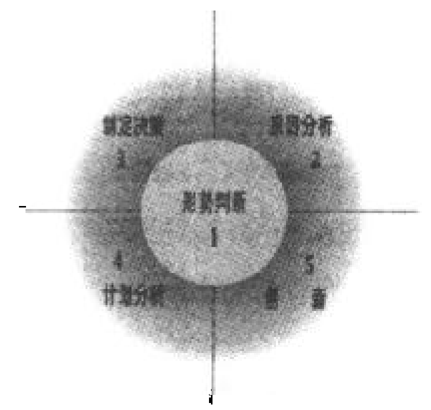
但是即使哈格罗夫先生反对这个创意，丽贝卡也将为自己所进行的成功推销而感到欣慰。她现在学会了推销创意的方法，掌握了分析的技巧，明白了如何与别人进行谈话，她甚至比以前更了解她的公司及其各层次各部门的人物了。

如果她再想出了别的好主意，不管是工作中的发现还是生活中的发现，她就知道该怎样做了。

第 7 章

新型领导

给别人传授思维技巧



“奶油会自己升起来的。”你妈妈可能会这样鼓励你。这是她的一片苦心，在某种程度上这句话是对的。但是，就像许多别的老话一样，在现代商业社会里它也可能会起误导的作用。对，奶油可以自然地上升，人的能力也一样能够自然地提高。但是即使是最小的奶牛农场主也明白这种制造奶油的方法是非常荒谬的，它根本没有效率，又会浪费很多时间。现在，农场主们都使用一种分离器来加速奶油生产的过程，既大大提高了产量，又提高了质量。

同样，经过很长时间的锻炼，人们可以慢慢培养起进行有效思维的能力。但是，领导者应该设法促进和优化这个过程。这就要求你了解人们是怎样学习的，然后负责引导学习的过程。

教育的必要性

古话说得好：济人以鱼莫如教之以钓鱼之道。因为给他鱼吃只能解决他眼前的问题，教给他钓鱼的方法却可以使他永远吃饱饭。现在，你已经学会了5个思维技巧，你可以运用它们来处理任何问题了。

但是，能够处理某些问题只能帮助你和你的组织解决眼前的困难，将这些思维技巧教给你的同事们则可以使你们长久受益。任何好领导都有长远的打算，从长远来讲，培养造就新一代领导人有利于每一个人。

另外，领导者还应该帮助别人将思维技巧运用到实践当中。回想一下我们在前面的形势分析技巧中所讲的例子，如果我们的主人公马克先生能够为你的银行工作，你该有多自豪；同样，如果是你教会了安吉拉决策的技巧，使她能够为你在芝加哥找到非常合适的办公地点，你该有多高兴；再想一想，作为一个领导或者是父母亲，如果你知道你的下属或子女懂得正确地思考他们的问题，你将对他们多么放心。

所有的经理都负有这个责任，无论他们意识到了没有，也无论在他们的工作要求中有没有明文规定。如果说对于同辈人没有这个义务，那么对于下一代人进行指导则是一种社会责任。不幸的是在许多情况下，人们总是认为这是人力资源部或管理专家们的事。是的，培训专家具有这方面的作用，但是这种推卸责任的行为确实不利于经理们的工作。

然而，传授思维方面的技巧并不像教别人使用计算机或写报告那么简单。你现在应该已经发现，思维技巧并不是指如何去参加应聘或面试，也不是指如何写一个未来3年工作计划的报告。思维技巧不是指易于考核的某些具体行为，它要求你努力培养分析能力，学会有耐心、不厌其烦地研究事实根据，提

高分析问题和解决问题的能力。然而它也并不是只有少数人才能掌握的技巧。

思维技巧是常识的正式化

你可以说思维技巧是一种正式化的常识。思维技巧是必备的东西，并不是可有可无的。

思维技巧是将潜意识中的思想活动转变成信息加工活动的过程。在传统的领导行为中，你可能找不到这个活动。相比而言，思维技巧却涉及到几乎所有的领导活动，不仅仅限于某些层次，某些时候，或某些具体的任务。

我认为尽管思维技巧无法代替良好的直觉，但是它可以优化你的决策。因为有效的决策包括充分的数据资料，合理的备选方案，以及对风险的足够估计。而且思维技巧可以确保你在作出任何决策时充分考虑到所有的这些因素。

高尔夫球学员

假如你正在教一些以前从未握过高尔夫球棒的人打高尔夫球，你带他们去了高尔夫球场。在让他们上球场练习之前，你需要向他们解释该项运动的基本知识，包括正确握球棒的重要性，正确的姿势，每种球棒的功能。然后，在他们完全理解了这些知识以后，你需要让他们表演一下，看他们领会得怎么样。

结果他们还是一点儿也不会打，照他们的打法打球非把高尔夫球场的经理气死不可：草地上的土也飞起来了，发球时不会把握方向，高尔夫球到处横飞，吓得其他的人东躲西藏。

总之，如果按照四步学习模型的原理来看，你的学生还处

于第一步阶段：

- **阶段 1**：意识不到自己的不足；
- **阶段 2**：意识到自己的不足；
- **阶段 3**：有意识地按正确的方法进行；
- **阶段 4**：自然而然地按正确的方法进行。

学习任何技巧都要经过这四个阶段。作为一个领导，如果你理解了这些步骤，你就会成为一个有效率的教师，能够帮助你的学生加快他们的学习周期。在许多文化背景下，被称作老师是一件很光彩的事情。作为领导我们应该努力成为我们下级的老师。

对有些人来讲，无知也许是一件值得庆幸的事，但是对于学习来讲，无知是最大的障碍。这是因为，没有意识到自己不足的学生是不会提高的。

拿打高尔夫球来说，如果有的人不知道他们打得很差劲的话，结果就可想而知了。但是对于更复杂的商业技巧来说，比如原因分析技巧，结果就不是那么明显了。你作为一个领导或者教师来说，首要工作应该是使他们由阶段 1 上升到阶段 2：能够意识到自己的不足。

那么你应该从何做起呢？唯一的途径就是：改变他们的意识。你必须让学生认识到他们没有认识到的东西。有时通过自我意识他们也能慢慢醒悟，但是你的基本职责之一就是向他们指出他们本来能够做得更好，然后再让他们认识到怎样才能实现你的期望。

你需要向他们说明应该使用什么技巧，并提供一个范例，这就是第一阶段的任务。一旦他们意识到自己有哪些无知，并愿意掌握你所提供的这些技巧时，他们就可以进入阶段 2 了。

反馈的重要性

在阶段2，学生把他或她新获得的知识运用到实践中去，在这个过程中，你的反馈意见是至关重要的。但是你必须选好适当的角度，不能给他们泼冷水。注意，太多的反馈意见或消极的批评意见都会使学生厌烦。

我敢肯定所有的高尔夫球教练都曾经想对他教过的学生说："也许你应该去改学别的运动项目。"但是，你千万别这样讲，而应该对学生的每一点进步进行表扬。这一点是很重要的，因为你需要通过鼓励来提高他们的自信心，指出他们每一个小的成功。

你的反馈意见虽然是一个关键的因素，但是它本身并不能代替学生的学习。你必须对雄心勃勃的高尔夫球新手讲，在向后打球时他或她的头一定要保持静止不能乱动，还应该对他们讲怎样来完成击球后的弧形动作。但是你的指导意见的主要作用应该是向他们说明他或她需要做得更好。你的指导本身不会将球打直打远，那是需要练习的，需要大量的不断的练习。

你怎样来指导别人学习思维技巧呢？有三种方法。前两种方法是比较正式的方法，即项目检查与技巧检验。第三种方法是非正式的方法，我们在后文中再讨论它，让我们先来研究一下前两种方法。

项目检查法是指让学生们完成某个项目，该项目要求使用思维技巧。然后，你需要不断地检查该项目的进展情况，对过程中的每一个关键步骤都提供一些指导意见。技巧检验是指对学生的所有5个思维技巧的掌握和运用情况进行系统的评价，在特定阶段的不同时间里指出他们的成绩和不足。

下面的图表有助于你把指导重点放在如何运用每个思维技巧上：

打分方法 对学生目前的思维技巧水平和思维技巧的每个步骤对于他的重要性分五级进行打分

思维技巧1

形势分析

	技巧的重要性	目前的水平
	____	____
	____	____
	____	____
	____	____

思维技巧2

原因分析

	技巧的重要性	目前的水平
	____	____
	____	____
	____	____
	____	____

思维技巧1

形势分析

	技巧的重要性	目前的水平
	____	____
	____	____
	____	____
	____	____

思维技巧2

原因分析

	技巧的重要性	目前的水平
	____	____
	____	____
	____	____
	____	____

思维技巧1

形势分析

	技巧的重要性	目前的水平
	____	____
	____	____
	____	____
	____	____

技巧的重要性

5=对于工作的成功是至关重要的
4=对于工作的成功比较重要
3=部分工作需要该思维技巧
2=有时对工作重要
1=该工作或部分工作与该技巧无关

思维技巧的水平

5=水平很高或具有明显优势
4=在该技巧方面表现很好
3=在该技巧方面取得满意效果
2=还需要一些改进
1=该工作或部分工作与该技巧无关

进入阶段3

无论你采取什么形式的指导方法，这个对话框都有助于学生进入阶段3：有意识地进行改进。在这个阶段学生已经知道该怎么做了，但是还需要时间和精力来努力做好以实现预期目标。高尔夫球运动员在准备发球时要经过一系列的思维活动过程：握球棒的方法要合适；身体要退后一点儿距离；击球的角度要正确等等。阶段3是指学生初步掌握了新学的技巧但还不很熟练的状态。

怎样从阶段2发展到阶段3呢？只有一条唯一的途径：练习，练习，再练习。

建立思维技巧培训的方法要比传授某个单一的易于观察的技巧要困难得多。比如，确定某个人是否学会了操作叉式升降机，要比弄清他或她是否能够进行有效的原因分析要容易得多。再比如，通过比较叉式升降机操作者在培训前后出现事故的次数，就可以很容易地判断该培训的效果。这要比评价一个人在计划分析过程中怎样判断风险，或怎样测定潜在问题和机会要容易得多。

让学生回答有关方法方面的问题，是保证学生能够有意识地进行改进的最佳方法。要时刻牢记你的首要任务。在开始时你可能什么也不懂，但是在你每次完成一项任务以后，就会有人问你："你还记得……吗？"

这也是我曾经经历过的事情，当我开始在施乐公司上班时，对自己充满了信心，认为自己是一个很有前途的年轻的工商管理硕士毕业生，急切地希望能够很快进入上层管理部门。

但是我太幼稚了，我没有进行过思维技巧方面和自我宣传方面的训练，我总是向我的上司提一些我自以为会成功的主意，而最后这些想法都落空了。

这是因为我的上司会问我几个方法方面的问题，比如："你是否想过所有潜在的成本?"或"这个项目需要多少时间?你要明白你还有每月的定额任务要完成!"

听了这些问题以后不一会儿，我就成了泄了气的皮球，我太专注于自己的主意以致将这些有关的问题都忘了。这样我的上司间接地教给了我一些思维技巧。

后来我终于明白了，学会了如何思考问题。当我想到一个建议的时候，我就会思考这些问题，以准备回答他可能会提出的问题。就这样在潜移默化之中，他教会了我思维的方法，使我进入了阶段3。

我们的家庭也是这样教育我们的。你还记得你在十几岁的时候，当你请求父母亲允许你做一些超出常规的事情时所发生的一切吗?比如，你提出想去一个国家公园工作一个夏天。他们很快就向你提出一系列的问题：你从哪里领工资?你走了以后谁来照看你的狗?这个工作能否帮助你挣到上大学的学费?

很快你就明白了，懂得了在提出某个想法时需要对它进行全面彻底的思考，既要考虑到风险也要考虑到它能够带来的好处，还要准备好具体的方案。因此当你下一次向父母亲提出这样的请求时，你就会准备好这些问题的答案。

一套完整的工具

当你学会了思维技巧以后，你就具备了一套完整的用来教育你的下属或者子女的工具。你已经知道如何来促使他们正确地进行思考，其方法就是你要问他们一些适当的问题。

你面临的情况可能是千差万别的：公司总经理讲他希望你在三个月内对本部门进行彻底的改组；你的儿子或女儿则告诉你他或她不知道到哪里去找暑期工作；美国税务局（IRS）则

通知你它将在下个月对你的公司进行审计；或者离圣诞节只有一个星期了而你却还没有准备好一件事。

这些事情都是很棘手或混乱的问题，它们属于形势分析方面的问题。因此你需要向他们提一些有关形势分析方面的问题：

- 问题是什么？
- 怎样来区别这些问题？
- 哪些事情需要优先处理？
- 处理这些问题需要使用哪些技巧？

有时你遇到的情况是某些事情发生了问题，而你一时不知道其原因是什么。比如：在没有明显的原因的情况下，销售额突然下降了 15%；或者足球教练决定这个季节不再教你的儿子了；或者公司总裁在访问你所在地区时没有顺便来见你；或者你的配偶用讥讽的口吻对你讲："亲爱的，你的衣服怎么显得这样紧，是你的体重在这个假期里增加了，还是那件外衣缩水了？"

在以上这些情况下，你面临的是原因分析方面的问题。这时你需要教给你的下级，你的家人，或者你自己（比如在你的体重增加的情况下）的问题是：

- 到底是什么发生了问题？
- 现在与以前相比有什么不同？
- 发生了哪些变化？
- 最可能的根源是什么？怎样才能证实它？

有时，形势迫使你决定采取某些措施。比如，由于公司裁员你被抛到人才市场；或者你的女儿需要决定上哪个大学；或者你的老板让你就明年国内销售会议的地点和主题提出意见；

或者你的儿子已经16岁了渴望学开车，你必须决定是否给他买一辆小车，如何支付汽车费和保险费，如果让他开车需要遵守什么规定。

所有这些问题都涉及到某种决策，都需要用到决策技巧，下面是通常需要回答的问题：

- 你到底需要决定什么？
- 决策标准是什么？
- 哪个方案可以最好地满足决策标准？
- 有可能发生什么问题？

有时，你遇到的问题是如何成功地将已经作出的决策付诸实施。例如，你的上司提出一个新产品创意并对你说："请你研究一下如何来生产这种新产品，马上行动"；或者你的儿子请你帮助他准备足球预赛；或者你的公司刚刚收购了一个小公司，它是本公司的一个竞争对手，上级要求你对收购后的有关管理问题进行处理；或者你的女儿准备结婚，请你帮助安排一下预定在6月举行的婚礼。

总而言之，这一切都需要你制定一个计划，这就要用到计划分析的技巧，为此需要回答以下问题：

- 计划过程包括哪几个关键步骤？
- 可能出现哪些问题或者有哪些机会可以利用？
- 如何防止问题，利用机会？
- 可能会发生什么偏差？怎样发现偏差？如果出现偏差应该采取什么措施？

最后一种情况是，你的雇员或者你的家庭需要你帮助他们建立一个新概念：竞争对手正在与你争夺每一个新市场，你需要想办法夺回自己的地盘；或者你的女儿在大学里很寂寞很不

开心，因为她的朋友都毕业了或是转学了；或者你的上司希望知道怎样才能使你的公司在电讯行业处于领先地位；或者你的朋友是一个成功的作家，但是他需要突破，使自己的作品成为畅销书。

在这些情况下，就需要运用创新的思维技巧。应该回答以下这些问题：

- 你的目标是什么？
- 创新的标准是什么？
- 你有什么新创意？
- 如何将这些新的创意相融或相配，形成有效的解决方案？

对思维方法进行提问是一种简单的非正式的传授思维技巧的途径。通过经常性地进行这些提问，不久你将会看到你的学生已经进入了阶段3：有意识地进行改进，这是每个教师的目标。

进入阶段4：在无意识中就能够使用正确的思维技巧

对于大部分技巧来说，其最终的目的是达到阶段4：自然而然地使用所学的技巧，不需要有意识地想如何运用它。然而，任何形式的培训都无法跳过阶段3，只有通过阶段3才能使技巧实现内在化。

阶段4是所有学习的最终目的，它是一种最佳行为状态。这就好比你第一次感到在山上滑雪是一种享受，因为你已经能够很自如地滑而不需要思考其方法，也好像你第一次很自如地运用反手击球法，因为你已经不再需要想像它的几个步骤。

处于阶段4的学生就可以将注意力集中在他们的工作目标

上，而不需要再有意识地想这些技巧了。对他们来讲，运用这些思维技巧已经不再是一种负担而是很自然的事情了。他的注意力已经放在了他的球应该往哪里打，以及将球打到那里以后他应采取什么战略。这样他就能够进行超前性思维，更具有策略性。

怎样才能使一个下级达到这个水平呢？只有两件事情能够促进这个转变：练习和强化。

作为一个领导者，你既要使用语言和金钱刺激，又要以身作则，以不断强化雇员在这方面的意识，努力进行练习。如果你经常是鲁莽地行事或者讲话，而不是通过形势分析后再采取行动；如果你不经过原因分析就轻易地下结论；或者如果你不经过决策分析的几个关键步骤就随便地选择行动方案，你就会看到你的下级也这样跟你学。

除了要为下级树立一个好榜样以外，你还可以通过明确地表达你的期望来帮助下级达到阶段 4。雇员在实现上司的期望方面具有非常惊人的能力。如果你希望获得详细的分析报告，你就能够得到详细的分析报告。如果你希望得到的是一个严密推理的方法或过程，那么你得到的决不会是一个粗略的猜测。

就像你明白你的上司希望什么和不希望什么一样，你的下级明白什么是你所希望看到的，什么是你所不希望看到的。因此，只要你在他们面前表现出你很重视持之以恒地运用思维技巧，他们就会照你的希望去做。

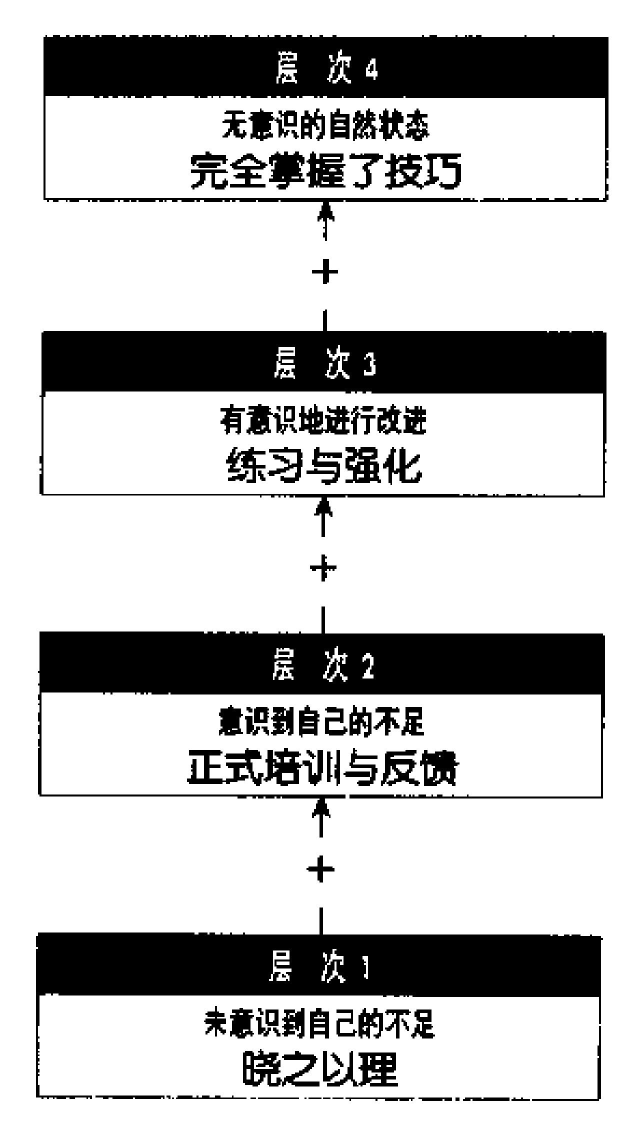
向别人传授思维技巧，必须是一个通过你的具体行为进行适当管理的过程。作为一个领导者，你不一定是个学习方法方面的专家，但你必须负责使你的学习方法行之有效。

然而还有很重要的一点是，你必须认识到在什么时候应该保持在第 3 阶段、即始终有意识地使用思维技巧。例如：我曾经与世界上一些最大的飞机制造公司一起工作过，在这个行

业，思维技巧尤其是计划分析被认为是相当重要的。飞机制造公司的领导者们必须预防可能出现的任何问题，他们将问题的预防看得非常神圣，这也是公众所希望的。

再比如飞机驾驶员决不能在无意识状态下飞行。飞行的危险性很大，而且存在大量非常重要的细节问题。因此，飞机驾驶员决不能进入“自动驾驶”的状态，不能太自信，他们必须强迫自己注意飞行过程的每一个步骤。大部分飞行事故是由于飞机驾驶员的错误造成的，即驾驶员过于自信而没有保持在阶段3。

总而言之，学习共分四个阶段，进入每个层次的要求是：

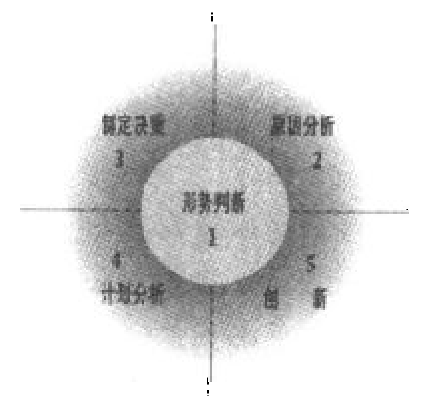


在信息发生大爆炸的时代里，对这些技巧的需要大大地增加了。因此，我们需要教育新的领导者以使其能够更有效地处理信息。随着组织的竞争能力的提高，公司的盈利会大大上升。

只要你能坚持这样做，你就会使奶油真正地升到最高，你妈妈的期望也就能够真正变成现实。

第 8 章

怎样运用思维技巧来解决有关人的问题



你在美国某技术公司工作，有一天早上你刚上班来到自己的办公室。你还没有来得及品尝刚刚倒好的桔子汁，就有两件事情几乎同时地落在你的肩上。

首先，你的上司，本公司第三地区的经理——埃赖恩·布朗给你送来一份备忘录。她是地区性电讯公司的一位新秀，她以办事快捷而著称。

备 忘 录

收件人：地区 3 维修主管
发件人：地区 3 经理 埃赖恩·布朗
时间： 5 月 2 日
事由： 4 月份维修部门出现不好的趋势

我们在 4 月份进行顾客满意度调查结果显示：你们部门的人员存在较大的问题。尽管最近在地区 3 增加了 5 个维修人员，而且公司一再强调顾客服务的重要性，上个月顾客的不满意度却是上升的而不是下降的，几乎所有的抱怨都反映说维修人员的反应时间太慢。

调查显示，4 月份其他地区的顾客表示不满意的事件占所有维修反映数量的比率仅在 1.1%到 3.2%之间；而地区 3 的顾客不满意率却从 3 月份的 1.2%上升到 4 月份的 6%。

很显然这是不可接受的，必须立即加以改变。所以请你准备好在明天上午 9 点来见我，告诉我你以前是如何做的，打算采取什么措施来扭转这个局面。没有什么比让所有顾客都感到他们受到了非常殷勤而有效的服务更重要的事情，这一点我想不需要对你重复了。

其次，就在你反复研究上司提供的这个备忘录，并努力克制自己的怒气和紧张情绪的时候，你的助理杰丽·史密斯小姐急匆匆地闯进来对你说：

“我担心我们的维修人员的士气有点儿低落，新近从地区 2 调来的那几个维修工有的至今还没有安下心来工作。我还听说他们当中有一些人对待顾客很粗鲁。今天上午我和他们谈了

话，但是我担心这次谈话对他们不起作用。也许到了该你亲自出马教训他们一下的时候了，也好让他们知道一下他们是在为谁工作。”

突然之间你遇到了一个很严重的危机，压力从上级和下级分别向你袭来，因为在你的部门内发生了不该发生的事情，虽然这并不是你本身的错误。而在这之前，你所在的地区业务发展非常迅速，顾客服务方面在全公司保持着最佳记录。

然而，就在一个月之前，由于本地区业务迅速发展，维修工作量大大增加，公司将地区2的5个维修工划拨给你们，但是有人说他们之中有一些人对这次调动不满。

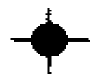
问题似乎再简单不过了：新来的维修工不努力工作，他们甚至是在故意挖维修部门的墙角。

问题的答案也是很显然的：惩罚。对那些本应该为有工作可做而感到庆幸却表示对公司不满的忘恩负义之徒予以严厉的惩戒，让他们知道一下薪水来之不易。

惩戒这些人不仅可以恢复较高的顾客满意度，而且对埃赖恩·布朗也好有一个圆满的交代，要知道她的赏识是你非常想得到的。通过顺利地解决这件事，你还可以赢得杰丽·史密斯小姐的尊敬，她从事管理工作的时间还很短，正将自己看作一个榜样。

因此应该迅速行动，这样做肯定是没问题的。

然而，事实上真是这样子吗？



我们已经看到，在制造行业，思维技巧在解决问题方面具有很重要的意义，在这个过程中你所处理的是一些硬件或有形的东西，都没有感情，没有动机，也没有自己的态度。

但是富有理性的思维技巧能否运用于有关人的问题呢？从本性来讲，人往往是最难以捉摸的，他具有自己的感情，而且

对变化具有天然的对抗性。

即使是这样，富有理性的思维技巧仍然可以运用于有关人的问题，但在这里它具有显著的特点。

其实，在处理有关人的问题方面，思维技巧的重要性要比处理无生命物体方面问题时的重要性要大得多。正确地处理人的感情问题，以及客观地看待事实是所有思维技巧的基础。

人的问题常常是以比较模糊的形式表现出来的，比如在前面美国某技术公司的案例中，杰丽对你讲："我担心我们的维修人员的士气有点低落……"。另外，有关人的问题还会涉及到你自己的感情问题，例如：在这个案例中你很害怕你的上司对你产生不满。

为了消除这些不利因素，使主观性最小化，在采取行动之前，你必须回答几个适当的问题。这样做对于辨析和处理涉及人的问题是非常重要的，可以减轻你及他人的许多痛苦，并且可以降低进一步解决问题的成本。

明确什么是人的问题

什么是人的问题呢？它并不是指某人与你和我有什么不同，而是指某人的行为或行为结果偏离了所希望的效果，而发生偏差的原因还不知道。

这与我们在前文中所讲的某些内容有一些相似，我们在第2章原因分析时曾经研究过偏差问题，曾经提出"所谓问题就是由于某种未知的原因而发生的与标准不相符的偏差"。

原因分析技巧是处理有关人的问题时通常要使用到的技巧。因此，在对贝克尔－9机型的情况进行原因分析时所使用的几个思考题，与我们在美国某技术公司的案例中所使用的提问是相一致的。

但是，很重要的一点是必须认识到人的问题区别于生产问题的几个不同概念：

反应的不可预见性

在处理机器问题时，你可以对某些环节进行更改，每一次更改所得到的结果都是相同的。但是在处理有关人的问题时，往往会得到相反的结果。一个相同的变更在20人当中会产生20种不同的结果。因此，学会预见和考虑人的可能反应对于领导者来说是一种很重要的技能。

调查资料往往会失真

人们说的往往并不是他自己的本意。他们不会简单地描述所看到的现象而是更趋向于对其进行解释。例如:当一个工人因为某种原因迟到了,一个主管人员可能会说这个工人“工作态度不好”,其实他迟到的原因可能并不是工作态度的问题,而可能是由于生理或心理疾病的缘故，也可能是由于孩子的缘故，甚至可能是由于客观上出现了交通方面的问题。有效的领导者必须学会提出一些正确的问题，以便从这些解释中找到事实的真相。

偏见与感情因素的影响

偏见和感情因素会使我们在看待问题时具有选择性，这个特性只能引起混乱，对问题的解决毫无好处。例如：如果有人直截了当地说：“这些年轻人根本不考虑他们的工作质量，”很明显这是带有偏见的。因此，需要对此进行进一步恰当的思考，从这些判断中找出事实的真相。

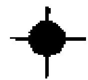
表达得不明确或者不太现实的期望

有时出现不良结果的真正原因在于没有清楚地将期望表达出来，因此必须将要求达到的标准清楚地表达出来，并保证人们能够完全领会，而且对某人提出的期望还必须与他的技能相适应。

缺乏正确的反馈意见

在所有处理人的问题的困难中，提供恰当的反馈意见，不管是肯定的还是否定的，都是至关重要的。

行为结果方面的问题往往是因为一个人没有被告知他的行为不符合标准的要求。提出恰当的反馈意见是使其行为绩效符合标准要求的必备条件。研究结果反复表明，人们对于肯定的反馈意见和表扬会作出积极的反应。此外，使反馈意见具有客观性和方法导向性也是很重要的。



在美国某技术公司的例子中，你的第一个直觉反应是应该去维修办公室将那些人训一顿，向他们提出警告。你可能认为这样杰丽·史密斯会对你的迅速反应留下深刻的印象，明天你也能够向埃赖恩·布朗报告你已经迅速地解决了她交给你的问题。然后，你就可以高枕无忧地等待5月份的顾客满意度迅速提高。如果问题真的是由于新调来的工人心怀不满而故意慢腾腾地处理顾客的维修要求，如果你对他们的训话能够起到作用的话，这个战略也许是有用的，你就有可能在下个月看到较高的顾客满意度。

但是，如果情况并不是这样简单的话，结果会是什么样呢？你的做法无疑是用铁锤来代替手术刀，其结果只能是使本部门的问题更加恶化。

于是，你想也许应该再考虑一下，真正搞清问题到底是什么，是由于什么原因造成的。你已经学过原因分析的思维技巧，并且很明白鲁莽地采取行动会酿成严重后果。于是你想起了曾经学过的原因分析工作表。

因此，你没有立即去维修部进行训话，而是画出一张处理

人的问题的原因分析工作表（用基本的原因分析工作表修改而成），并开始分析。



对行为偏差进行简洁而准确的概述，这为你明确问题的性质提供了一个坚实的基础。你将问题清晰而简单地概括为：“维修部门对顾客的维修要求的反应速度不能令人满意。”



接着，你需要使用观察到的事实来描述问题的具体特征，以便进行恰当的比较。

你必须避免使用带有感情色彩的词语或结论性描述。例如，杰丽的用语“我们面临一个士气问题”，这是她的感觉，而不是易于进行分析的事实，而且要使这个概述更明确一些。要记住：好的提问会导致准确的事实，因此你提出以下这些问题来明确问题的性质：

谁？ 谁的行为结果不能令人接受？

什么？ 观察到什么不理想的行为绩效？

何地？ 不良行为绩效发生在什么地方？

何时？ 不能令人满意的行为最开始发生在什么时候？不良行为首先被发现时处于工人工作周期的什么

阶段？不良行为的出现是偶然的，还是循环性的，还是稳定的？

程度？ 有多少人的行为是不能令人接受的？这些不良行为的趋势是在上升，还是下降，还是保持不变？

接着，为了能够对问题进行恰当的分析，你需要收集一些具有可比性的事实，以便进行恰当的比较和对比，就像在分析贝克尔－9机型时那样。在美国某技术公司的例子中，你需要对4月1日前后的行为绩效进行比较，因为行为绩效正是从4月1日那天开始下降的。

引起你注意的第一件事情是杰丽·史密斯的议论，她讲有人传言新调来的维修工人对待顾客很粗鲁。但是，埃赖恩·布朗的备忘录上特别强调指出“几乎所有”的不满都是讲反应的时间太慢。

很显然，在埃赖恩·布朗得到的所有报告中并没有将维修工人对待顾客态度粗鲁作为顾客的不满而提出来，然而，通常来说，如果工人有粗鲁行为，顾客会很快地提出不满。

于是，你想这些流言也许是很不准确的，这也更使你下决心对事实真相进行调查，而不能被感情和道听途说所蒙蔽。

于是，你去埃赖恩·布朗的办公室要了一份有关地区业务方面的全面资料，这些统计资料说明尽管你的地区在4月份维修工的数量有所增加，但是地区办公室职员的数量却保持不变。而正是这些办公室职员负责将顾客的维修请求转告给现场的维修人员。

你终于明白了：如果维修工人没有接到维修通知，他们怎么能够按时去修理呢？

同样，如果维修工延误了维修时间，办公室职员也有责任与顾客联系，告诉他维修人员什么时候能够到达。如果办公室职员的工作负担太重，他们就可能无法满足这些要求。你将这

些具有可比性的事实填在工作表里，从而完成了第二阶段。

问题描述	观察到的事实 尽可能详细地说明你所知道的事实	比较事实 进行合理而有逻辑性的比较：与所观察到事实非常类似但又不完全一样的事实
谁		
谁的行为绩效不能令人接受？	地区 3 维修人员（包括新调来的维修工人）	其他地区的人员，或者调度人员
是什么		
观察到什么不理想的行为绩效？	反应时间太慢，效率低下	没有礼貌
在何地		
不良行为绩效发生在什么地方？缺陷出现在对象的什么位置？	地区 3	其他地区
在何时		
不能令人满意的行为开始发生在什么时候	4 月 1 日~30 日	在 4 月份以前，一直到去年 11 月份
不良行为首先被发现时处于工人工作周期的什么阶段？	在顾客满意度调查中发现	在回复电话过程中调度人员可能已观察到并提出了报告
不良行为的出现是偶然的，还是循环性的，还是稳定的？	具有偶然性	具有周期性，或者稳定性
问题程度如何		
有多少人的行为是不能令人接受的？	顾客表示不满意的比率是 6%（高出可接受的水平 4.8%）	1.2% 或者更低
这些不良行为的趋势是在上升，还是下降，还是保持不变？	有上升的趋势（4 月份与 3 月份相比）	下降或者趋于稳定

第三步

确定线索

在不同的个人之间以及不同的组织之间存在着许多差别，在生活中难免存在生理与心理等方面的差别。我们这里的关键并不是要对人们的态度和动机下结论，而是要强调工作环境的差异。而前者是毫无用途的，因为它们不是事实而是对事实的解释。

因此，要努力做到具有客观性，必须通过对以上差异进行比较以获取解决问题的线索：

1. 4月1日有5个维修工人被调到你的地区工作，这增加了他们上班的距离，给他们造成了不便；

2. 新增加的维修工人对地区3的地形的了解不如其他维修工那样熟悉；

3. 办公室人员与维修工的比率降低了，因为增加了维修人员，但是没有相应地增加办公室人员；

4. 4月份的天气比3月份的天气雨水多，这也可能会使反应时间延长。

对这个表你很满意，你觉得自己做得很棒，彻底地思考了所有的差异和变化，研究了哪些因素与问题有关，从而有可能成为问题的根源。

具有可比性的事实 进行合理而有逻辑性的比较：与观察到的事实非常类似但是又不完全一样的事情。	线索 ❀ 差异	 变化
其他地区的维修人员，或者调度人员	4月1日调来5个维修人员；而办公室人员没有变化	这5个维修工人上班的路程距离增加了 他们对地区3的地形也不太熟悉
效率低下没有礼貌	行为绩效与工作态度	办公室人员与维修工的比率降低了
其他地区	没有相关的变化	没有相关的变化
在4月份以前，一直到去年11月份	气候比3月份差点儿	天气的变化使处理顾客的问题更加困难了

第四步

提出可能的原因并加以证实 △

当下级出现失误时上级通常的反应是责备，这是因为我们往往把问题的根源或者错误归咎于人的感情、态度和个性。实际上你应该通过调查环境的变化来寻求问题的根源，应该更多地注意人的成绩和行为，而不是你对他的印象如何。

然而，人不像机器，他不可能对环境的变化作出立即的反应，而且反应的方式也不易辨别。在面临令人不愉快的环境变化时，某些人往往会表面上装作接受的样子，在心里却暗暗叫骂，然后伺机报复。

因此，在美国某技术公司的例子中，我们不能排除这种情况，即某些维修工人对他们的调动很不满，但是表面上作出毫无反应的样子。但是，如果你的判断是错误的，那么这种指责将是很粗暴的、毫无根据的。

因此在我们针对某人进行批评之前一定要双倍地确保情况是属实的，这就要求我们认真地检验所有的原因。

我们来看一下上表中列出的 4 个差异和有可能是问题根源的有关变化，其中的一个差异和变化是可以排除的，那就是天气的变化。因为尽管 4 月份的天气很恶劣，但是在其他地区天气也同样糟糕，而他们的反应时间却很快。因此，天气不可能是地区 3 发生问题的原因所在。

排除了天气因素以后，我们还剩下 3 个线索有可能成为问题的原因，它们就是：

1. 5 个维修工于 4 月 1 日被调到地区 3，他们上班的路程增加了，因而给他们带来了不便；
2. 新来的维修人员对地区 3 地形的了解不如该地区其他的维修人员了解的那样多；
3. 办公室人员与维修工的比率降低了，因为在维修人员增加的同时没有相应地增加办公室人员的数量。

在我们处理硬件方面的问题时，如果你使用漫无目标的方法来进行，那么有可能损失时间和金钱。但是如果你处理有关人的问题时也使用同样的方法，任意地进行处置，那么你到头来损失的可能是人。

所以，对问题的实质进行深入调查是至关重要的，就像前面提到的那样，这对于人的问题尤其重要，不能出现任何的差错。

因此，你需要花费一些必要的时间思考每一个可能的原

因，以及证实这些原因的途径。

第一个可能的原因：那5个新调来的维修工故意慢腾腾地工作以示抗议。你可以回去检查一下他们的反应时间，与他们在别的工作方面的反应时间进行对比。

然而，这个可能的原因与第二个可能的原因互相联系在一起：新来的维修工人由于不太了解地形，因而反应时间比较慢。

毕竟，4月份是新调来的工人在地区3上班的第一个月，如果他们的反应时间比较慢，有可能不是因为他们的态度，而是因为他们对该地区的地形不熟悉。

因此，只是研究一下新调来的维修人员的反应时间还得不出最后的结论，你还需要确保所有的维修人员对该地区的地形同样熟悉。

第三个可能的原因：办公室人员与维修人员的比例下降了，这个原因更容易证实一些，你只需增加一些办公室人员，看是否能够改善反应的时间。而且这个原因与前两个原因是相互独立的。

因此，你进行证实的次序应该是：

- 给地区3增加办公室人员，至少能够临时调几个过去，看一下5月份的反应时间会不会降低，这是一个最简单的检验理论。它也是最具有逻辑性的一个可能的原因；
- 如果这样还不能解决问题，则说明是维修人员本身的反应时间慢，或者是由于心怀不满，或者是由于对地形不熟悉。如果是由于对地形不熟悉，则可以通过对他们进行地区3地形的特别指导来证实；
- 如果在进行了地形指导以后问题仍然存在，那么工作

> 拖拉就是可能的原因了，这就需要你使用最好的领导技巧来处理这个问题。也许真的有些维修人员不愿意在这个新的地区工作。你需要决定采取什么办法来最好地处理这个情况，你也可能需要采取某些临时性的措施，直到你能够将问题的根源彻底地消除。

这样，你已经将3个可能的原因按照可能性逐步下降、复杂性和严重性逐步上升的顺序排列整理出来了。

你确信自己已经对可能的原因进行了彻底的分析，你感觉到自己又重新获得了分析复杂形势的能力和信心，自己有能力采取理性的行动，而不是盲目地采取毫无道理的措施以致造成不可挽回的后果。同样，你可以充满信心地告诉埃赖恩·布朗你已经制定好一个解决问题的行动计划，该计划建立在可靠的调查研究基础之上，而且不会引起轩然大波。你也可以肯定地对杰丽·史密斯小姐讲，对新来的维修人员贸然进行批评还为时太早。

你想，虽然这样仔细地研究问题耗费了一些时间，但是你敢肯定这项工作对你自己以及你的下级和其他同级领导都是很有益处的。你情不自禁地对自己讲：做得太好了！

好了，那么现在该怎么办呢？

在人的问题与物体或过程的问题之间之所以存在较大的差异，是因为我们对事实进行理性的分析并得出结论并不意味着人们原来的的感觉已经消失了。

这与更换一个汽车电池并不一样，汽车的其他部件对以前的电池并没有记忆或者感觉。但是人的问题就不同了，你还得处理残留的思想或者行为。你不能希望找到了问题的根源就能

够引来问题的解决。

你的年轻助手杰丽已经向维修工人讲过他们的工作态度不好，她也可能向其他人传言过维修人员的态度粗鲁。然而，现在看来事实上并不是他们对待顾客的态度粗鲁，反应时间方面的问题根本与维修人员没有直接关系。

因此，尽管经过深入地分析，你已经把问题彻底搞清楚了，可以向杰丽和埃赖恩·布朗有个圆满的交代，但是你还得向维修人员进行解释。他们本来已经对调动感到不愉快，又招致了无端的指责，这相当于在伤口上故意撒了一把盐。

你在心里暗自盘算：我必须尽快与维修人员沟通一下，特别是新调来的维修工。否则，如果他们心怀不满，将有可能引起新的麻烦。

那么你能做什么呢？

你已经看到“分析人的问题”是一个很有用的技巧，它可以帮助你对问题进行理性分析，避免感情用事引起新的问题。在美国某技术公司的案例中，你的第一个反应不仅是完全错误的，而且还会永久性地恶化与你的雇员的关系。

但是即使是这样，你仍然可以进行一些防护和修补的工作，你可以希望你的雇员感觉受到了上司的重视和认可。这样，他们将心怀感激唯命是从。

这里是有关对待人的5个基本原则，结合使用“分析人的问题”的技巧，它们将会长期地帮助你有效地处理人的问题。

5个基本原则

1. 维护下级的人格尊严

当人们感到自信时，工作成果才能改善。好的领导懂得找机会表扬他们的下属，从而充分调动他们的工作积极性。即使有必要评估下级的工作成绩时，他们也是首先肯定积极的部分，然后再讨论需要改进的地方。

事实上，人们具有满足别人所抱有的期望的倾向。因此，如果你对你的下级抱有的期望越高，那么他们的工作成绩就越好。相反，如果你不维护他人的自尊，则肯定会有损于他们的工作积极性，他们的工作成绩也不会好。

2. 注意力应放在问题上，而不是放在人格上

因为处理人的问题往往不是很愉快的，所以许多领导不容易把注意力放在具体问题上。如果杰丽·史密斯首先对事实进行调查，而不是听信传言指责维修人员对待顾客态度粗鲁，那么公司就可以避免产生这么多怨言。

不管事实怎么样，如果领导者对下属的工作态度或者人格进行攻击，他就肯定会引起人们的不满和怨恨。人的本性是害怕别人批评自己的态度或者人格，而不很害怕别人批评自己的工作成绩，因为我们觉得自己的人格几乎是不可能改变的，而大部分人相信工作成绩是可以改善的。

3. 通过表扬或批评进行激励

当下属的工作取得理想效果时，要给予积极的反应比如表扬或奖励；如果他的工作不太理想，要给予消极的反应（或者不作出任何反应），这种做法是一种强有力的激励手段。

遗憾的是，许多领导者倾向于更多地给予消极的反应而不是积极的反应。

打个比方说，一个人某一天上班迟到了，他解释说他的汽车出了故障，他不得不重新换乘别的车。在这种情况下，有经验的领导会表扬他遇到困难后还能够设法来上班，尽管他来迟

了。而没有经验的领导则会指责他上班迟到了。

有经验的领导会在他注意到下属的某个行为时及时地作出清楚而直接的反应，以鼓励正确的行为，批评错误的行为。当下属已经在某个方面取得理想的成绩之后，领导对他这方面行为的反应就可以逐渐减少，或者转向其他方面的行为。

4. 认真听取下属的意见

这是指上级要让下属感觉到上级有兴趣听取他们的意见，愿意与他们一起讨论问题，这对于感情的交流很有意义。

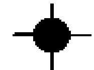
上级领导们应告诉有不满情绪的人他们已经理解了他表达的想法和感觉，即使他们不一定完全同意。

例如：一个销售人员怒气冲冲地走进生产经理办公室，抱怨说："你们的人太无能了，从来完不成任务。就因为你们不能按时完成定单，使得我可能又失去一个重要的客户。"在这种情况下，生产经理最好先听他说完，并不断地点头，然后再平静地说："我们知道你们很关心我们能否按时完成公司重要客户的定单，这个我们很理解，让我们一起研究一下，看怎样才能解决这个问题。"

5. 保持信息的交流

领导者往往很容易抛弃工作做得不好的人，你把问题讲给他听，然而他仍然没有照你的话去做，这就在你们之间树起了一堵无形的墙。

但是一个有经验的领导仍然会与他的职员一起工作，确保把工作目标讲清楚，让下属完全理解。领导者还需要定好什么时间进行检查，不断地鼓励下属的每一个进步，通过这些方法使得下属知道你并没有把他们抛弃。这样还有助于培养起他的自信心，激励他努力做得更好。



在使用头脑风暴思维技巧之后

你去见埃赖恩·布朗，你对她说，情况要比它表面上看起来的样子复杂一些，问题并不是仅仅由于维修人员造成的，接着你向她解释了你准备调查问题真正根源的三步计划。

她说她很理解你的看法，并答应你如果需要的话可以给地区 3 增加几个办公室人员。但是，她还说她要密切地注视下一个月的结果，你接受了她的要求。你对自己成功地运用思维技巧和人的问题分析技巧感到很自豪。正确地运用思维技巧使你避免了鲁莽行动而没把事情搞得更糟，但是现在你该怎么办呢？于是，你决定去与维修人员沟通一下，首先需要让他们确信，在电讯行业竞争日益激烈的环境中顾客的满意度是多么重要；向他们讲办公室人员那方面也可能存在一些问题，以及上个月地区 3 的天气不太好；告诉他们你认为尽管顾客的满意度有所降低，但是他们在异常恶劣的天气情况下做得已经相当好了。

别忘了告诉他们地区经理对他们在 5 月份的工作寄予了很高的希望；同时提一下你对有关他们对顾客态度粗鲁或故意工作慢腾腾的任何说法都感到很遗憾，并告诉他们你相信这些说法是没有根据的；告诉他们你还非常想知道他们之间是否有人对工作调动感到不愉快，作为一个领导者你应该已经建立起这样一个环境，使他们相信如果他们在新的工作地点感到不愉快，你会帮助他们重新回到原来的工作岗位。

你需要强调指出你很理解工作调动给新来的维修人员带来了很大的不便，这是为了公司的总体利益所作出的决定，你将帮助他们克服调动带来的不便，尽可能为他们创造好的工作环

境。

告诉维修人员你希望他们共同努力把地区 3 的顾客满意度恢复到全公司的前列。并向他们许诺，如果 5 月份顾客的满意度显著上升的话，你将对维修小组进行奖励：或者是放假，或者是免费旅游，或者是某种别的奖励。

所有这一切，从对他们进行鼓励到清楚地对他们提出期望，都可以成为你用来提高维修人员工作积极性的方法。对他们表现出尊重，这样做你肯定会得到意想不到的效果。突然，你想起你还需要与杰丽·史密斯谈话，你对她说："杰丽，你学过思维技巧吗？你知道思维就好比是打高尔夫球……"

译后记

我们正处于一个知识和信息急剧膨胀的时代，科学技术日新月异，知识更新的速度在加快，新学科新观念层出不穷，迅速变化的工作和生活节奏让我们几乎无所适从，社会不断向我们提出了新的挑战。在新形势下，传统的取得成功的途径不再是有效的了。经验、知识、动机、能力、甚至天赋都不再使你必然地取得成功。在信息社会里，处理所需信息的能力变得越来越重要，它成为每一个领导人获得竞争优势的关键。面对纷繁复杂的信息和事务，最需要的就是

如何运用适当的思维方法和技巧对这些信息进行分析、归纳、判断和运用。

本书作者，著名的企业咨询专家，世界著名培训和咨询组织——美国阿拉莫学习系统咨询公司的创立者和首席执行官，盖伊·黑尔，通过多年的咨询实践，提炼出5个行之有效的思维技巧，并将其在美国《财富》杂志世界前500家公司的100多家公司中进行讲授，取得了满意的效果。作者在本书中采用一种新颖的图解方法将这些思维技巧直观地表达出来，揭示出如何运用这些技巧更有效地处理过去和现在积累的信息和知识，进而更好地把握未来的环境，作出正确的判断，为我们提供了一个应对信息社会中各种新的挑战的智力工具。

本书提炼出的5个思维技巧是现代信息社会里人们取得成功的必备工具，是现代各级领导人进行正确决策的一把利器，它们不仅可以改善我们的工作效果，更重要的是可以大大提高我们的工作效率，这对于时间就是金钱时间就是效率的今天是至关重要的。本书是一本难得的极具操作性的领导用书，同时，对于任何一位希望尽快掌握思维技巧以提高自己的工作效率的人都具有很强的参考价值。

本书的翻译工作由郭武文博士主持。本书前言、第1~3章由郭武文博士翻译，第4~6章由吴京涛硕士翻译，第7~8章由甄宏硕士翻译，由常进雄博士、项飞博士，吴艳辉博士，吴京芳博士分别对前言，1~3章，4~6章，7~8章进行了修改和校对。最后由郭武文博士对全书进行了审校。本书的翻译也得到了国家经贸委的单学群同志和唐健同志的大力支持，他们为翻译工作提供了许多参考资料和中肯的建议。所有的翻译人员都对本书的翻译工作寄予了极大的热情，付出了艰辛的劳动，尽管如此本书还会存在一些不太完善或不太准确的地方，

敬请读者批评指正。

译者

1999年10月7日

于中国人民大学北二楼